

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Управління персоналом підприємства, на прикладі
ПрАТ «ТерА»

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41

спеціальності 073 "Менеджмент"

(шифр і назва спеціальності)

Мокривська З.Р.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник

(підпис)

Кужда Т. І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

« »

2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 "Менеджмент"
(шифр і назва спеціальності)

студенту Мокривська Зоряна Романівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління персоналом підприємства, на прикладі
ПрАТ «ТерА»

Керівник роботи к.е.н., доц. Кужда Т. І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «23» січня 2023 року № 4/7-49.

2. Термін подання студентом завершеної роботи _____

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємства ПрАТ «ТерА»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства

2. Дослідження системи управління персоналом підприємства
ПрАТ «ТерА»

3. Шляхи покращення системи управління персоналом на підприємстві
ПрАТ «ТерА»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
рисунки: складові процесу професійного навчання персоналу; характеристика методів
управління персоналом підприємства; характерні риси моделей управління персоналом на
підприємстві; Організаційна структура підприємства ПрАТ «ТерА»; організаційна структура
та основні напрями діяльності служби управління персоналом ПрАТ «ТерА»; процедура відбору
персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»; перелік посад і робочих місць, які можуть
стати вакантними на підприємстві ПрАТ «ТерА»; загальна структура персоналу
підприємства ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.; показники оцінки ефективності
управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.; факторний
аналіз продуктивності праці підприємства ПрАТ «ТерА» за період 2021-2022 рр.; результати
обчислення числових параметрів прогнозної моделі визначення рівня продуктивності праці
ПрАТ «ТерА» у 2023 р.; прогнози рівняння факторних показників.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Мосій О. Б.		
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 23.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	лютий	виконано
2.	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	лютий	виконано
3.	1.1. Сутність управління персоналом підприємства	лютий	виконано
4.	1.2. Зарубіжний досвід та моделі управління персоналом підприємства	березень	виконано
5.	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРА»	березень	виконано
6.	2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «ТерА»	березень	виконано
7.	2.2. Аналізування системи управління персоналом досліджуваного підприємства	квітень	виконано
8.	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРА»	квітень	виконано
9.	3.1. Удосконалення системи управління персоналом за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці	квітень	виконано
10.	3.2. Обґрунтування моделі підбору персоналу для ПрАТ «ТерА»	травень	виконано
11.	РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	травень	виконано
12.	4.1. Стихійні лиха та їх класифікація	травень	виконано
13.	4.2. Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу	травень	виконано
14.	Висновки	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

Мокривська З. Р.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кужда Т. І.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мокривська З.Р. Управління персоналом підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 67 сторінок, 12 рисунків, 16 таблиць, 10 додатків, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – сукупність взаємовідносин та механізмів управління кадрами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів організації управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а також пошук шляхів удосконалення системи управління кадрами.

Методи дослідження – аналізування, показники динаміки та структури, узагальнення, порівняння, класифікації, економіко-статистичний, графічний.

Запропоновано удосконалення системи управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці, спрогнозовано вплив інвестування на рівень продуктивності праці, а також побудовано оптимізаційну модель формування штатного розпису в процесі відбору та найму персоналу, що забезпечить оптимізацію розподілу кандидатів на посади підприємства та мінімізацію витрат на їх навчання.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу підприємства ПрАТ «ТерА».

Ключові слова: управління персоналом, набір, добір, підвищення кваліфікації, професійне навчання, трудовий колектив, продуктивність праці, оплата праці та стимулювання персоналу.

SUMMARY

Mokrivska Z.R. Enterprise staff management (PrJSC «TerA» as a case study).

Bachelor's paper consists of 67 pages, 12 figures, 16 tables, 10 appendices, 30 references.

The subject of the study is the relationships and personnel management methods at the enterprise.

The object of the study is the personnel management at the PJSC «TerA».

The aim of the work is to study the theoretical and practical aspects of organizing people and personnel management at the enterprise, as well as to search for ways to improve the personnel management.

The results are obtained with the following research methods: analysis, indicators of dynamics and structure, generalization, comparison, classification, economic-statistical, and graphic.

It was proposed to improve the personnel management of PJSC «TerA» by investing funds in human capital and work motivation. The impact of investment on the labor productivity has been predicted. An optimization staff model in the process of personnel selection and hiring has been built, which ensures the optimization of the candidates allocation for the enterprise positions and training costs minimization.

The results of Bachelor's paper can be implemented at the PrJSC «TerA».

Key words: personnel management, recruitment, selection, advanced training, professional training, labor team, labor productivity, remuneration and staff stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність управління персоналом підприємства.....	8
1.2 Зарубіжний досвід та моделі управління персоналом підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРА»	21
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «ТерА».....	21
2.2 Аналізування системи управління персоналом досліджуваного підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРА»	42
3.1 Удосконалення системи управління персоналом за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці.....	42
3.2 Обґрунтування моделі підбору персоналу на ПрАТ «ТерА».....	52
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	61
4.1 Стихійні лиха та їх класифікація.....	61
4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
БІБЛІОГРАФІЯ.....	68
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми даного дослідження обумовлюється тим, що управління персоналом є важливими внутрішнім чинником зростання конкурентоспроможності підприємства, досягнення мети його функціонування та реалізації завдань, впровадження стратегії розвитку та отримання довгострокових переваг.

Систему управління персоналом можна охарактеризувати за системою критеріїв оцінювання ефективності (оптимальне використання потенціалу персоналу); ознак контролювання (застосування самоконтролю, надання йому переваги над зовнішнім); форм організації (децентралізована, гнучка форма організації). Важливим напрямком у сфері управління трудовими ресурсами та потенціалом є здатність керівних осіб до пошуку та впровадження нових підходів до вирішення кадрових проблем та питань управління ними.

На сьогодні важливість та необхідність управління персоналом зумовлена тим, що воно дозволяє узагальнювати та реалізовувати широкий спектр завдань адаптації працівника до зовнішніх умов, врахувати соціально-психологічні та особистісні фактори для побудови системи управління персоналом підприємства. Зміни на ринку праці, у соціально-економічних відносинах, конкурентному середовищі, законодавчої бази змушують керівників підприємств обирати та використовувати надійні та ефективні моделі управління персоналом.

Як свідчить управлінський досвід – інвестиції вкладені в основні фонди (обладнання, устаткування, оснащення) на виробничому підприємстві не призводять до бажаного зростання рівня продуктивності праці, якщо не враховувати «людський фактор», тобто не звертати увагу на удосконалення принципів організування праці, не займатися систематизуванням роботи щодо підготовки персоналу із відповідними інвестиціями в знання, інтелект, кваліфікацію. Людський фактор – це головна продуктивна сила суспільства і основна концепція менеджменту. Тому набуті знання, удосконалення вміння, трудові навички працівника, його досвід роботи та ініціативність стають

надзвичайно важливими поряд із фінансовими чи виробничими ресурсами.

У наукових джерелах приділено багато уваги системі управління персоналом, а саме: досліджено організацію системи управління персоналом, визначено та проаналізовано відповідні тенденції у зарубіжних країнах, розроблено узагальнюючий показник ефективності менеджменту персоналу. Управління персоналом потрібне для ефективного функціонування організацій та підприємств.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних аспектів та практики організації управління персоналом на досліджуваному підприємстві, а також визначення шляхів удосконалення системи управління кадрами.

Об'єктом дослідження виступає процес управління трудовими ресурсами на досліджуваному підприємстві, а **предметом дослідження** є сукупність взаємовідносин та механізмів управління кадрами на підприємстві.

У бакалаврській роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- досліджено сутність та охарактеризовано систему управління персоналом підприємства;
- розглянуто зарубіжний досвід та виокремлено моделі управління персоналом підприємства;
- здійснено загальну характеристику господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА»;
- проаналізовано систему управління персоналом досліджуваного підприємства ПрАТ «ТерА»;
- запропоновано удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці;
- обґрунтовано модель підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Для написання даної наукової роботи використано наступні методи дослідження: аналізування, показники динаміки та структури, узагальнення, порівняння, класифікації, економіко-статистичний, графічний.

Інформаційна база дослідження охоплює законодавчі основи з праці та управління персоналом підприємства, довідкові матеріали та фінансово-економічну звітність підприємства ПрАТ «ТерА», Інтернет-джерела.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота викладена на 65 сторінках і складається із вступу, чотирьох розділів основної частини роботи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Для наочного відображення основних результатів дослідження у роботі подано 16 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 30 найменувань, 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління персоналом підприємства

Управління персоналом розглядається як різновид управлінської діяльності метою якого є ефективне керівництво трудовим колективом для підвищення результативності та продуктивності функціонування підприємства в цілому. Слід зазначити, що поняття «управління персоналом підприємства» можна розглядати з точки зору економічного, статистичного, психологічного аспектів, функціонування яких впливає на формування організаційно-управлінського контексту підприємства, ефективність системи управління персоналом з урахуванням законодавчої бази та вимог ринкової економіки.

Основною метою управління кадрами на підприємстві є забезпечення ефективної діяльності трудового колективу, високої продуктивності праці, розвиток творчих навиків та креативності персоналу, належної мотивації працівників та стимулювання праці. Система управління персоналом повинна враховувати певні особливості трудового колективу, серед яких слід виокремити [30]:

- поведінку та ставлення працівників до праці;
- вміння, здібності, досвід, навички, нахили, що мають вплив на реалізацію певних видів діяльності на підприємстві;
- мотиви працівників, цілі професійної діяльності персоналу;
- професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства;
- соціально-культурні особливості, що мають вплив на засвоєння певних правил та норм організаційної поведінки;
- особливості групової та індивідуальної поведінки;
- організаційну культуру підприємства, яка охоплює сукупність цінностей та правил поведінки, притаманних для конкретного трудового колективу;

- етапи розвитку трудового колективу, наявність формального та неформального лідерства, поведінка персоналу та керівників у конфліктних ситуаціях [30].

Термін «управління персоналом» трактується в науковій літературі як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. В таблиці 1.1 представлено визначення даного терміну.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «управління персоналом» в науковій літературі [21]

Автор	Трактування поняття «управління персоналом»
Армстронг М.	це управлінський підхід стратегічного, поетапного управління в організації, де найціннішими факторами виступають люди, які, працюючи в організації, сприяють досягненню її цілей через свій індивідуальний та колективний внесок, підтримку конкурентних переваг організації
Мілкович Дж., Бодро Дж.	це набір рішень та управлінських дій у сфері взаємовідносин із найманим персоналом, які мають вплив на ефективність діяльності працівників та організації загалом
Рульєв В.А., Гуткевич С.О.	це процес, організований на систематичній основі, який передбачає відтворення та ефективного використання трудових ресурсів організації та орієнтований на досягнення запланованих завдань та окресленої мети
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	це організований вплив системно-планомірно характеру, який здійснюється через реалізацію сукупності організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення умов розвитку та використання трудового потенціалу підприємства
Матросов О.Д., Дюжев В.Г.	це система кадрової роботи, яка охоплює аналіз, планування та прогнозування кадрів; підбір, розстановку персоналу на робочих місцях, оцінку, навчання кадрів, координаційно-розпорядницьку діяльність в роботі персоналу
Лук'янихін В.О.	це система, яка базується на встановлених цілях, функціях, структурі управління персоналом, сукупності вертикальних та горизонтальних зв'язків між управлінськими рівнями та підрозділами у процесі вироблення, обґрунтування та реалізації рішень
Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С	це специфічна сфера управлінської діяльності, де основним об'єктом управління виступають люди, які формують формальні та неформальні групи, трудові колективи та визначаються певними особливостями та характерними рисами

Зважаючи на вищесказане, можна зазначити, що управління персоналом є комплексний управлінський процес та важливий компонент управління підприємством як відкритою системою. Процес управління кадрами на підприємстві можна розглядати з позиції певних підходів:

1) організаційний підхід – визначає місце управління трудовими ресурсами серед інших загальних та часткових функцій менеджменту та показує взаємозв'язок із іншими елементами управління в організації;

2) кадровий підхід – розглядає управління персоналом з позиції здійснення кадрової політики, а також таких функцій, як оцінювання потреби в кадрах, вибір способів залучення, відбору та найму працівників, їхнього адаптування, мотивування та стимулювання, оцінювання і атестації, планування та реалізації кар'єрних висот;

3) колективний підхід – розглядає управління персоналом як управління сформованим колективом, групами працівників, міжособистісними відносинами, соціально-психологічним кліматом, здійснення керівництва та існування лідерства, інтегрування та розвиток колективу, вирішення конфліктів та ін. [10].

Слід зазначити, що управління персоналом реалізується через стратегічний та функціональний (оперативний) аспекти. Стратегічний аспект такого управління означає розроблення та впровадження стратегії діяльності підприємства, складовими елементами якої є набуття престижу, формування іміджу підприємства, аналізування перспектив розвитку та напрямків використання кадрового потенціалу, управління неформальними відносинами в колективі, з'ясування причин та попередженням плинності кадрів на підприємстві на довгострокову перспективу. Оперативний аспект такого управління означає розроблення та впровадження тактичних дій та заходів щодо трудових ресурсів, які допомагають реалізувати обрану стратегію [10].

Управління персоналом з позицій системного підходу охоплює ряд управлінських процесів, таких як здійснення планування, реалізацію підбору та відбору, підготовки та організації навчання персоналу, оцінювання персоналу, розроблення мотиваційних заходів, спрямованих на ефективне використання

трудоу ресурсів та досягнення окреслених цілей підприємства, трудового колективу та окремого працівника [1]. Наведемо характеристику складових системи управління персоналом підприємства:

1) планування персоналу підприємства розпочинається із оцінювання трудових ресурсів підприємства, визначення потреб у працівниках різних категорій, кваліфікації та професій, дослідження трендів ринку праці та розроблення програми залучення персоналу для здійснення певних функцій та робіт на підприємстві. Оцінку потреби у трудових ресурсах потрібно здійснювати із врахуванням характеру та виду діяльності підприємства, обґрунтування системи оплати праці, можливостей залучення висококваліфікованих працівників на ринку праці;

2) підбір та відбір трудових ресурсів спрямовані на залучення кандидатів, які характеризуються досвідом, стажем, навиками, вміннями, кваліфікацією, потрібними для досягнення цілей підприємством. Підбір персоналу може здійснюватися через біржі праці, кадрові агенції, які мають сформовані бази даних потенційних працівників. Процес підбору персоналу включає проведення співбесіди з потенційним працівником, надання йому випробувального терміну для визначення фахової придатності кандидата, з'ясування його компетенцій, організацію спеціальних програм адаптації для працівників прийнятих на роботу;

3) підготовка та організація навчання персоналу є важливими елементами управління трудовими ресурсами, які здійснюються через професійне навчання працівників, що передбачає засвоєння ними нових професійних та практичних вмінь, знань, навичок або компетенцій. Потребу у навчанні працівників визначають під час відбору кандидатів на вакантні місця на підприємстві, прийняття на нову посаду, проведення атестації працівників. Професійне навчання є необхідним для новоприйнятих працівників для пришвидшення їхньої адаптації, а також для працівників, які виконуватимуть нові обов'язки та функції через підвищення їхньої кваліфікації. Професійне навчання персоналу є певним процесом, складові якого подано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові процесу професійного навчання персоналу [14]

Професійне навчання персоналу охоплює такі напрямки, як організацію та проведення первинного навчання відповідно до цілей підприємства, завдань підрозділів та специфіки роботи конкретного працівника; проведення навчання з метою ліквідації розбіжностей між вимогами посади та навиками працівника; організація навчання з метою підвищення кваліфікації працівника; проведення навчання для здійснення роботи за новими напрямками розвитку підприємства; здійснення навчання з метою оволодіння новими прийомами, методами виконання поставлених завдань [1]. Важливою складовою професійного навчання є формування його бюджету, який залежить від потреби в такому навчанні та фінансового стану підприємства;

4) оцінювання персоналу необхідне для з'ясування відповідності працівника займаній посаді чи робочому місцю через здійснення оцінювання потенціалу окремого працівника, оцінювання його праці, тобто індивідуального внеску та проведення атестації кадрів;

5) мотивування працівників підприємства на основі визначення мотивів та потреб працівників, застосування теорій мотивації та системи винагород, мотиваційних принципів та законодавчої бази [1].

При управлінні персоналом підприємства використовують сукупність адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів [1], характеристику яких наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Характеристика методів управління персоналом підприємства [18]

Для вирішення завдань управління персоналом використовують систему показників та методи дослідження, згруповані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи дослідження для вирішення завдань управління персоналом підприємства [23]

Завдання управління персоналом	Система показників	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Норми керованості та оптимальна величина трудового колективу 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічна модель трудового колективу 	Аналізування змісту трудової діяльності, відповідності працівника встановленим вимогам посади (робочому місцю), експертні методи та моделювання
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку здібностей та компетенцій (загальних і спеціальних) працівника 2. Індивідуально-психологічні особливості працівника 	Спостереження, співбесіда, оцінювання поданих документів, тестування працівників
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних вмінь, навиків, знань, компетенцій працівника 2. Оптимальні форми професійного навчання 3. Оцінювання набутих вмінь та навиків 	Опитування, метод експертних оцінок, бесіди, ділові ігри, ситуаційні вправи, тренінги
Оцінювання та розстановка персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника посаді. 2. Здатність працівника до співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в трудовому колективі 	Опитування, проведення інтерв'ю, групове оцінювання, експертне оцінювання, спостереження
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень дотримання трудової дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі 3. Ефективність роботи з персоналом підприємства 	Аналізування документів, тестування, опитування, аналізування дисципліни, результатів роботи колективу, стилю керівництва

Узагальнюючи вищезазначене, слід зазначити, що процес управління персоналом є специфічною управлінською функцією керівного складу підприємства, яка діє на об'єкт управління, тобто персонал через обрані стратегію кадрової політики та методи управління персоналом.

1.2 Зарубіжний досвід та моделі управління персоналом підприємства

У практиці управління персоналом відбувається інтернаціоналізація сучасного менеджменту персоналу, тому на закордонних підприємствах різних форм та видів використовують управлінські моделі, які називають за географічною характеристикою – американська, японська та західно-європейська. Для вітчизняних підприємств кращою моделлю управління персоналом, зважаючи на схожий стиль життя та цінності, історичний розвиток, особливості економічного розвитку, є європейська модель.

Сучасна теорія та практика управління трудовими ресурсами в організаціях індустріально розвинутих держав свідчить про те, що тут віддають перевагу двом діаметрально протилежним підходам – американському та японському [9].

Американська модель характеризується певними особливостями, такими як наявність індивідуалізму, практичності, жорсткості та прагматичності, тобто їй притаманні ті особливості, які потрібні для ведення підприємницької діяльності в умовах конкурентного середовища. Дана модель управління персоналом орієнована на виконання працівником встановлених посадових інструкцій, вказівок, розпоряджень та доручень керівних осіб. Система управління персоналом американського типу розглядає працівників як основний чинник зростання ефективності господарської діяльності. Підбір трудових ресурсів відбувається з огляду на певні критерії: освіта, практичний досвід роботи, навиків та вміння, психологічна сумісність, уміння працювати в команді та колективі. В такій моделі акцент робиться на вузькій спеціалізації працівників, менеджерів, інженерів та інших трудових ресурсів, а також на їхній індивідуальній цінності та результатах для підприємства. Вся управлінська діяльність тут зосереджена на існуванні механізму індивідуальної відповідальності, оцінюванні індивідуальних результатів роботи працівника, розробленні кількісних та якісних показників, які ідентифікують конкретні цілі підприємства. Під час прийняття та реалізації управлінських рішень відповідальність лягає на конкретні посадові особи, які їх приймають. В такій моделі управління персоналом притаманний широкий перелік професій і

посадових інструкцій; орієнтація на гнучку форму оплати праці; об'єднання практичного досвіду інженерів, наукового досвіду у певні колективи, які називають проектно-цільові групи [9].

Однією із особливостей системи управління персоналом «американська» є застосування найбільш обґрунтованої та доцільною системи оплати праці, проведення атестація працівників на постійній основі з метою їхнього кар'єрного просування, оцінювання ефективності організування праці та забезпеченості робочого місця персоналу. На підприємствах проводиться постійну оцінювання заслуг та внеску працівників. Тут широко використовується система оплати під назвою «pay for performance», що в перекладі означає «плата за виконання», метою якої є надання винагороди працівникові залежно від індивідуального та групового внеску в трудовій діяльності. Така оплати виражається через систему гнучкої оплати праці, систему змінної оплати праці та ін.

Робота з персоналом в американських підприємствах передбачає постійне удосконалення організації та стимулювання праці працівників. Таке удосконалення стосується відмови від ієрархічних управлінських структур, вертикальних ланок управління, існування широкого кола відповідальних осіб за виконання встановлених завдань, переміщення повноважень у межах робочої групи, команди, які мають певну самостійність.

Завдання співробітництва нових працівників та молодих спеціалістів вирішується командою керівних осіб. Така команда у своєму складі містить провідного менеджера з інформаційної політики, завданням якого є збір даних про інформаційні технології та їх застосування; менеджера з навчання, який обирає працівників для перепідготовки у відповідності з новими вимогами, та менеджера з управління інтелектуальним капіталом, який об'єднує зусилля перших двох менеджерів та визначає ефект від впровадження знань у господарську діяльність підприємства [27].

Японській моделі управління персоналом притаманні певні культурні особливості: чітко виражений колективізм, наявність практичності, пунктуальності, працьовитості, уміння працювати з людьми. В даній моделі

здійснюється дослідження сильних та слабких сторін персоналу, підбір для кожного працівника відповідного робочого місця на підприємстві. Японська модель управління персоналом орієнтує працівника на довгу перспективу роботи в одній організації; робить акцент на якості освіти та особистому потенціалу працівника; визначенні оплати праці комплексно з врахуванням стажу роботи, освіти та вмінь для виконання поставлених завдань. Японська модель базується на певних принципах управління персоналом:

- інтегрування інтересів та сфер життєдіяльності організації та її персоналу;
- висока економічна та соціально-психологічна залежність персоналу від підприємства, надання працівникові значущих гарантій в обмін на відданість підприємству та бажання працювати продуктивно в ньому;
- пріоритетність колективних форм, заохочення трудової кооперації в межах невеликих груп працівників всередині підприємства;
- рівність між працівниками незалежно від займаних посад;
- балансування інтересів керівників, інвесторів і працівників, що забезпечують діяльність підприємства [27].

Відданість працівників підприємству досягається шляхом ототожнення інтересів персоналу з інтересами всього суб'єкта господарювання. В японській моделі управління трудовими ресурсами приділяють значне місце так званій системі довічного найму персоналу, системі обліковування стажу та пов'язаної з ним заробітній платі, активним комунікаціям та заохоченню працівників, просуванню та ротації кадрів, наголосу на постійне навчання персоналу. Ключовою ідеєю системи управління трудовими ресурсами є повага до людей. Вищі керівні особи, інші керівники та менеджери, рядові працівники є представниками підприємства, а тому система пільг, премій при отриманні підприємством значного прибутку, система оплати лікарняних, система продажу і здачі в оренду житлових будинків працівникам за зниженою ціною, надання позик працівникам на покупку житла за нижчими відсотками створюють унікальний психологічний клімат.

Японська система управління трудовими ресурсами характеризується

такими критеріями як інноваційно-орієнтована, соціально-спрямована, централізована, горизонтально-спеціалізована та самоконтрольована [44].

Західноєвропейська модель управління персоналом має свої характерні особливості у кожній країні. Так, в Німеччині особливість системи управління трудовими ресурсами є участь працівників в управлінні виробництвом, яка передбачає існування спільної участі у наглядових радах підприємств та найманої праці; існування виробничих рад на підприємствах, які сформовані із робітників. Роботодавці повинні забезпечувати найманих працівників та раду підприємства відповідною інформацією, приймати від них запити та рекомендації, враховувати пропозиції ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку. Значна увага в Німеччині надається працівникам, які відповідають профілю роботи, їхньому стажуванню, постійній перепідготовці окремих категорій персоналу, тренінгам на суміжних посадах, ефективній реалізації посадових інструкцій працівників в процесі здійснення функціональних обов'язків, використанню різних видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, новими навиками та методами роботи та ін. [9].

У Франції існує жорстка конкуренція на ринку праці, тому до найманого працівника висуваються високі вимоги, надається увага перепідготовці персоналу, оскільки просування службовою драбиною можливе при постійній перепідготовці та підвищенні рівня знань персоналу. Тут передбачається навчання всіх працівників за окремими спеціалізованими навчальними програмами, а сам персонал підприємства постійно поінформований про нові вакансії [9].

На італійських підприємствах значна увага зосереджена на застосуванні адміністративних, розпорядницьких, координаційних методів управління, а тому менше уваги надається економіко-соціальним методам впливу на колектив працівників [9].

Підсумовуючи особливості та практичний досвід функціонування системи управління персоналу в рамках різних моделей та на підприємствах різноманітних країн, нами сформовано таблицю, де представлено узагальнюючі характеристики моделей управління.

Таблиця 1.3 – Характерні риси моделей управління персоналом на підприємстві [5]

Японська модель	Американська модель	Західноєвропейська модель
<ul style="list-style-type: none"> - залежність оплати праці від стажу роботи, освіти, компетенцій та здібностей персоналу до виконання поставлених завдань; - дослідження сильних та слабких сторін працівників, підбір робочого місця залежно від наявності таких сторін; - значна залежність персоналу від підприємства; - наявність системи довічного найму; - пріоритетність колективних форм роботи; - колективістська, інноваційно-орієнтована, соціально-спрямована, самоконтрольована система управління трудовою діяльністю; - існування традицій поваги до старших, спільної згоди, відданості цінностям підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - застосування системи оплати, яка називається “плата за виконання”; - надання переваги принципу індивідуалізму в оплаті праці; - персонал вважається основним джерелом підвищення ефективності господарської діяльності; - система підбору за критеріями: рівень освіти, практичний досвід роботи, психологічна сумісність у колективі, вміння працювати в команді; - зосередження уваги на вузько спеціалізованих працівників; - наявність власних програм навчання, тренінгів на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - акцент на спільну участь у наглядових радах підприємства інвесторів та найманих працівників; - зосередження уваги перепідготовці працівників за програмами стажування; - проведення тренінгів для суміжних посад; - існування посадових інструкцій із збалансованими обов’язками та правами; - застосування різних форм та видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, нових методів роботи; - інформування персоналу про появу нових вакансій

Зважаючи на досвід зарубіжних підприємств, можна дійти до висновку, що головною ціллю системи управління персоналом є забезпечення трудовими ресурсами, їхнє оптимальне використання, гарантування професійного та соціального розвитку. Порівнюючи ці моделі, можна запозичити практичні аспекти та рекомендації для функціонування вітчизняної моделі менеджменту персоналу.

Сформована модель управління персоналом в Україні базується на

концепція управління кадровою політикою, де об'єктом управління виступає трудовий колектив працівників із зосередженням уваги на їхніх професійно-кваліфікаційних якостях, тому тут акцент робиться на працівника виключно як хорошого виконавця визначених завдань, окреслених робіт.

Українська модель управління трудовими ресурсами має спрямованість на оптимальне використання кадрів підприємства. При прийнятті рішень перевага надається колегіальному характеру із залученням незначного кола людей, а також одноосібному прийняттю управлінських рішень. В такій моделі управління персоналом існує міжособистісна конкуренція між працівниками та здійснюється підготовка вузькоспеціалізованого персоналу; переважає індивідуальна відповідальність за виконану роботу та слабо сформована організаційна культура; здійснюється оцінювання колективного результату праці трудових ресурсів. Тут характерним є поєднання довготривалого та короткотривалого наймання, а просування кар'єрною драбиною залежить від індивідуальних досягнень працівника, його авторитету, стосунків із вищим керівництвом.

Підвищення кваліфікації кадрів практикується, як правило, без відриву від виробництва, надається перевага його поєднання із програмами підготовки. Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності передбачає встановлення повноважень окремих підрозділів, команд, груп працівників. В системі оплати праці переважає колективна форма, яка базується на показниках роботи групи чи колективу. У мотиваційному механізмі управління трудовою діяльністю переважають методи, обрані на розсуд керівництва підприємства [27].

Для української моделі управління персоналом характерна висока плінність кадрів, несприятливі соціально-економічні, психологічні умови, наявність військових дій на території нашої країни, недостатність фінансування програм розвитку трудових ресурсів. Така ситуація зумовлює необхідність впровадження змін в українську модель та сприяє застосування зарубіжного досвіду у питаннях менеджменту персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ТЕРА»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «ТерА»

Об'єктом дослідження виступає кондитерське підприємство ПрАТ «ТерА», яке є суб'єктом господарювання, що виробничо-господарську діяльність у сфері виробництва та збуту кондитерської продукції.

Досліджуючи історію створення та розвитку досліджуваного підприємства, слід відмітити, що підприємство було засноване у 1945 році і функціонувало під різними назвами, серед яких ВАТ «Тернопільська кондитерська фабрика». У 2000 році у відповідності до рішення загальних зборів акціонерів підприємство «Тернопільська кондитерська фабрика», яка перейменована у ВАТ «ТерА», а у 2011 році у зв'язку із зміною законодавства підприємство перейменоване у ПрАТ «ТерА». На сучасному етапі підприємство ПрАТ «ТерА» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів (вафлів, сушки, драже, цукерок, зефіру, печива, пряників, мармеладу). Зміна виробничого циклу та виробничої системи досліджуваного підприємства дозволили йому збільшити обсяги випуску продукції та стати одним із лідерів кондитерського ринку Західної України [19].

Основні напрями діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» охоплюють: виробництво та реалізацію кондитерської продукції: шоколадних кондитерських виробів, драже, цукристих кондитерських виробів; продаж кондитерських виробів через власні торгові точки та великі торговельні мережі; транспортування продукції до споживачів.

Здійснюючи дослідження специфіки управління кондитерським підприємством необхідно вказати на управлінську структуру лінійно-функціонального типу. На сучасному етапі підприємство функціонує на основі організаційної структури, яка представлена на рисунку 2.1.

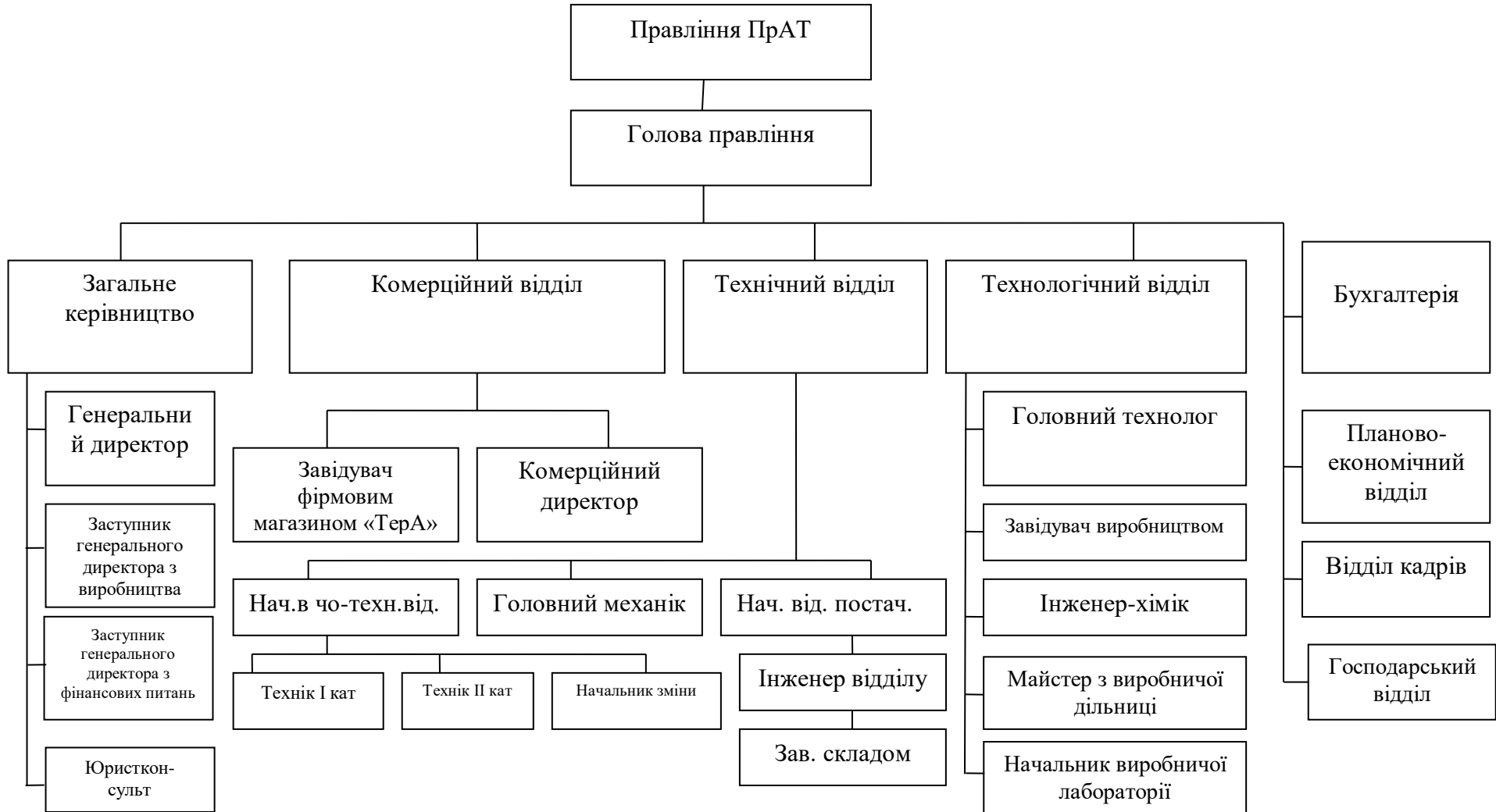


Рисунок 2.1 – Управлінська структура ПрАТ «ТерА» [19]

Результати дослідження організаційної структури управління ПрАТ «ТерА» показали, що до його складу входять учасники, які мають визначений пай в структурі управління товариства. Дані учасники призначають виконавчого директора досліджуваного підприємства, який має досить значні повноваження, серед яких призначення та звільнення начальників відділів (підрозділів). Також у його основні повноваження входять: визначення стратегії розвитку кондитерського підприємства, забезпечення досягнення результатів виробничо-господарської діяльності, формування штату компетентних працівників підприємства, забезпечення даного підприємства інноваційними засобами та новими технологіями.

Окрім керівника даного підприємства на ПрАТ «ТерА» існують різноманітні відділи, а саме: збуту, виробництва, кадрів, планово-економічний відділ, бухгалтерія, автотранспортний відділ.

Керівництво підприємства займається формуванням штату компетентних та досвідчених працівників, а відділ кадрів здійснює роботу, пов'язану із атестацією кадрів, підвищенням їхньої кваліфікації, мотивуванням персоналу до зростання та розвитку. Очолює відділ кадрів директор із персоналу, що здійснює набір та добір персоналу, відповідає за фахову підготовку та підвищення кваліфікації ключових працівників.

На підприємстві ПрАТ «ТерА» для реалізації обліково-аналітичної діяльності діє бухгалтерія, яку очолює головний бухгалтер, окрім нього у відділі працює два бухгалтери, один із яких формує фінансову звітність, інший здійснює нарахування на заробітну плату, проводить оформлення платіжних документів.

Фінансова звітність підприємства, представлена у додатку А-Е включає звіти про фінансовий стан, про сукупний дохід, про рух грошових коштів.

На підприємстві функціонує планово-економічний відділ, який безпосередньо контролює фінансову роботу, яка проводиться на підприємстві. В компетенцію економістів-плановиків входить складання різного роду фінансових планів, здійснення фінансового аналізування, а також фінансового контролю за діяльністю даного підприємства.

Фінансові плани на підприємстві формуються головним економістом щоквартально і включають плани обсягів виробництва та реалізації продукції, обсягів поставок продукції, динаміку логістичних показників та ін. Дані плани формуються планово-економічним відділом та узгоджуються директором за участі головного бухгалтера підприємства.

Відділ постачання та збуту очолює начальник відділу, якому безпосередньо підпорядковуються працівники відділу, працівники торгівлі, комірники, водії автотранспорту.

Технічну службу очолює технічний директор, якому підпорядковується служба головного інженера та головного технолога.

Головному інженеру підпорядковується головний механік та працівники механічної служби. Головному технологу підпорядковуються: начальник виробництва, начальник виробничої лабораторії, технологічна служба.

Начальнику виробництва підпорядковуються майстри всіх виробничих дільниць. Начальнику виробничої лабораторії підпорядковуються працівники лабораторії та мікробіолог.

Матеріально-технічне забезпечення на досліджуваному підприємстві виконує відділ постачання та збуту, який знаходяться в упорядкуванні заступника директора підприємства з комерційних питань а також планово-економічного відділу.

Начальник відділу збуту та постачання ПрАТ «ТерА» має право підпису збутових, товарно-супровідних документів, а також вносити рекомендації у відділ кадрів та вищого керівництва щодо просування працівників відділу кар'єрною драбиною, їхнє мотивування за якісну працю, а також рекомендації із покращення трудової дисципліни.

Перелік та ключові завдання відділів підприємства представлено у наступній таблиці 2.1 [19]. Необхідно відмітити широку взаємодію між різноманітними структурними підрозділами підприємства ПрАТ «ТерА» в аспекті формування чіткої управлінської системи. Взаємодія відбувається вертикально, тобто нижча ланка підпорядковується вищій, контролювання управлінських процесів відбувається в зворотному порядку.

Таблиця 2.1 – Ключові завдання підрозділів підприємства ПрАТ «ТерА»

Найменування підрозділу	Перелік ключових завдань підрозділів
Управління МТЗ	Включає комплекс робіт: визначення потреби в ресурсах та розрахунок кількості замовлень, знаходження методів, форм та джерел постачання ресурсів, вибір постачальників ресурсів, погодження цін, укладання договорів, організація постачання, контролю якості, зберігання та використання ресурсів
Бухгалтерія	Веде облік доходів та витрат виробництва, розраховує собівартість випущеної продукції, здійснює контролювання за витрачанням ресурсів підприємства
Відділ постачання та збуту	Організовує забезпечення підприємства всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами, здійснює маркетингову та збутову діяльність, облік відвантаженої продукції
Технічна служба	Забезпечує своєчасну і якісну підготовку виробництва, технічну експлуатацію, ремонт та модернізацію устаткування
Виробничий відділ	Відповідає за випуск товарів високої якості і в потрібній кількості
Виробнича лабораторія	Організовує проведення хімічних аналізів і фізико-хімічних випробувань, забезпечує лабораторний контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції
Планово-економічний відділ	Здійснює економічне планування на підприємстві, розробляє заходи, спрямовані на підвищення показників продуктивності праці та загальної рентабельності, якості продукції, скорочення витрат та собівартості
Відділ кадрів	Здійснює підбір, процеси добору і розстановлення працівників за професійно-діловими критеріями, контролювання за процесами організації праці згідно з вимогами чинного законодавства

Здійснено дослідження основних показників, котрі характеризують особливості та ефективність організації господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр. Результати дослідження представлено у таблиці 2.2.

Аналізуючи обсяг активів ПрАТ «ТерА», необхідно відмітити приріст

показника, зокрема зростання із 10124 тис.грн. у 2020 р. до 21142 тис.грн., при цьому абсолютний приріст показника становив 11018 тис.грн., а відносне зростання складало 8,83%. В структурі активів необхідно відзначити зростання як розміру необоротних, так і приріст оборотних активів підприємства ПрАТ «ТерА». Зокрема, розмір необоротних активів збільшився на 1999 тис.грн. або на 61,24%, а приріст оборотних активів становив 9019 тис.грн. або 131,47%. Зростання показника необоротних активів засвідчує оновлення основного капіталу, а оборотних – вказує на зростання виробничо-господарської діяльності підприємства.

В структурі оборотних активів досліджуваного підприємства необхідно відзначити зростання показника на 9019 тис.грн. або на 31,47%, відповідний показник збільшився із 6860 тис.грн. у 2020 році до 15879 тис.грн. у 2022 році. Зростання оборотного капіталу обумовлено приростом дебіторської заборгованості підприємства, відповідне значення показника зросло на 4806 тис.грн., при цьому приріст показника становив 287,61%. Приріст показника дебіторської заборгованості засвідчує негативні тенденції зростання боргів перед підприємством, що обумовлено неефективною політикою управління дебіторської заборгованістю.

Негативним в структурі джерел формування майна є від'ємні показники власного капіталу, що засвідчує низьку фінансову автономію даного підприємства та орієнтацію виключно на позиковий капітал у фінансуванні господарської діяльності. При цьому, від'ємний показник знижується на 332 тис.грн. або на 14,22%.

Поточні зобов'язання даного підприємства значно зросли, зокрема у 2020 р. показник становив 12458 тис.грн., у 2021 р. зріс до 14561 тис.грн., а у 2022 р. збільшився до 23144 тис.грн., в більшості за рахунок зобов'язань за неоплачені товари, роботи та послуги. Зростання показника протягом усього періоду становило 10686 тис.грн., а приріст показника складав 85,78%.

Здійснюючи дослідження основних фінансових результатів підприємства ПрАТ «ТерА» необхідно вказати на приріст як обсягів чистого доходу від реалізації продукції, так і собівартості реалізації.

Таблиця 2.2 – Основні результати фінансово-економічної діяльності
ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)					
				Абсолютне відхилення, тис.грн. (%)			Відносне відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Активи / Пасиви, тис. грн.	10124	12351	21142	2227	8791	11018	22	71,18	108,83
Необоротні активи, тис. грн.	3264	4806	5263	1542	457	1999	47,24	9,51	61,24
Оборотні активи, тис. грн.	6860	7545	15879	685	8334	9019	9,99	110,46	131,47
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1671	2434	6477	763	4043	4806	45,66	166,11	287,61
Власний капітал, тис. грн.	-2334	-2210	-2002	124	208	332	-5,31	-9,41	-14,22
Поточні зобов'язання, тис. грн.	12458	14561	23144	2103	8583	10686	16,88	58,95	85,78
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42774	44291	82984	1517	38693	40210	3,55	87,36	94,01
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	47596	47897	81587	301	33690	33991	0,63	70,34	71,42
Валовий прибуток, тис. грн.	-4822	-3606	1397	1216	5003	6219	25,22	238,74	228,97
Чистий прибуток, тис. грн.	-98	124	208	222	84	306	226,53	67,74	312,24
Чисельність працівників, чол.	190	157	163	-33	6	-27	-17,37	3,82	-14,21
Фонд оплати праці	15243	15679	19369	436	3690	4126	2,86	23,53	27,07
Продуктивність праці, грн.	225,82	286,68	520,87	60,86	234,18	295,04	26,95	81,69	130,66
Рентабельність активів, %	-0,97	1	0,98	1,97	-0,02	1,95	203,09	2	201,03
Рентабельність власного капіталу, %	4,20	-5,61	-10,39	-9,81	-4,78	-14,59	-233,6	85,2	-347,4
Рентабельність господарської діяльності, %	-10,13	-7,53	1,71	2,6	9,24	11,84	-25,67	122,71	116,88

Відповідний приріст чистого доходу становив 40210 тис.грн. або 94,01% за весь період, а приріст собівартості складав 33991 тис.грн. або 71,42%. Необхідно відзначити більші темпи проросту обсягів реалізації продукції ніж собівартості реалізації, проте собівартість реалізації продукції є вищою, ніж чистий дохід від реалізації продукції, що вплинуло на валовий прибуток, зокрема у 2020 році значення показника було від'ємним та становило -4822 тис.грн., у 2021 році показник складав -3606 тис.грн., у 2022 році значення показника становило 1397 тис.грн. Відповідний приріст показника становив 6219 тис.грн. або 228,97% (рис. 2.2).

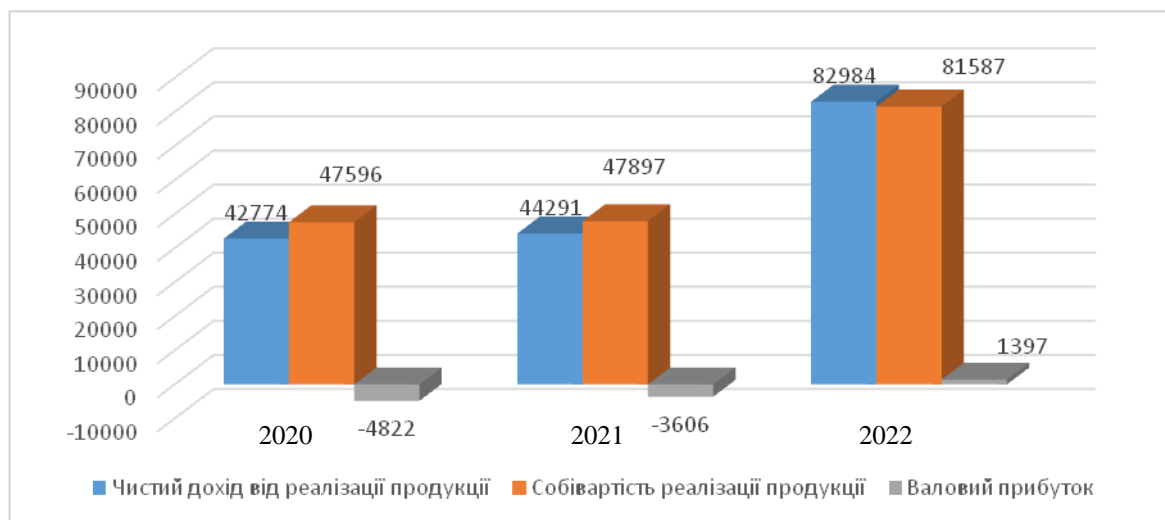


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових результатів ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.

Позитивним в реалізації фінансово-господарської діяльності даного підприємства є приріст показника чистого прибутку, відповідне значення показника зросло, зокрема, якщо у 2020 р. він становив – 98 тис.грн., то у звітному періоді (2022 р.) збільшився до рівня 208 тис.грн. Протягом усього досліджуваного періоду показник зріс на 306 тис.грн. або на 312,24%.

Зростання чистого прибутку обумовлено приростом обсягів реалізації продукції, а також оптимізацією витрат виробничої та комерційної діяльності даного підприємства.

Зростання даного показника засвідчує ефективність реалізації фінансово-господарської діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень в

сфері управління фінансами та активами підприємства. На відповідне зростання вказує приріст показників рентабельності, зокрема спостерігається зростання рентабельності активів до рівня 0,98% у 2022 році та рентабельності господарської діяльності до 1,71%. Зростання рентабельності активів становило 1,95%, а рентабельності господарської діяльності 11,84%. Показник рентабельності власного капіталу залишався від'ємним через від'ємне значення власного капіталу даного підприємства.

Аналізуючи показник трудової діяльності на підприємства ПрАТ «ТерА», необхідно відмітити зниження кількості працівників підприємства на 27 чол. до 163 працівників.

Поряд із цим збільшився фонд оплати праці на 4126 тис. грн. або на 27,07%, що обумовлено зростанням рівня оплати праці по підприємстві, а також інфляційним чинником, що обумовлює необхідність зростання рівня оплати праці.

Зазначена тенденція вплинула на приріст продуктивності праці, відповідне значення продуктивності праці у 2020 році становило 225,82 тис. грн. на одного працівника до рівня 520,87 тис. грн. на одного працівника у 2022 році. Зростання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду становило 295,04 тис. грн. на одного працівника або на 130,66%. Приріст даного показника засвідчує зростання ефективності використання трудового потенціалу даного підприємства.

В цілому, необхідно відмітити зростання показників чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, приріст показників рентабельності та продуктивності праці, що позитивно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Негативним є від'ємні показники власного капіталу, зростання рівня дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань підприємства, збитковість підприємства у 2020 та 2021 рр.

2.2 Аналізування системи управління персоналом досліджуваного підприємства

На сучасному етапі робота із персоналом ПрАТ «ТерА» здійснюється кадровою службою, яка очолена директором з кадрів та є структурною одиницею досліджуваного підприємства. Директору кадрів підпорядковуються окремі відділи, сектори, або групи окремих працівників (наприклад, сектор навчання та розвитку персоналу, інженер з техніки безпеки і т.д.). Кадрова служба даного підприємства реалізує свою діяльність у відповідності до розробленого положення, де основними складовими є: загальні положення, завдання, функції, права та відповідальність, взаємовідносини із іншими підрозділами. Основною метою діяльності кадрової служби досліджуваного підприємства є розробка та впровадження заходів для підвищення рівня продуктивності праці окремого виконавця та зростання загальної ефективності діяльності підприємства загалом [21].

Основними функціями, котрі реалізує кадрова служба на підприємстві ПрАТ «ТерА» є: визначення необхідної потреби у працівниках, планування руху персоналу та кадрового забезпечення; організування підбору, добору виховання та розміщення персоналу; дослідження та ґрунтовний аналіз професійних, ділових та особистісних якостей працівників; атестація та оцінювання професійних якостей кадрів; організування процесу підвищення кваліфікації працівників; діловодства у відділі; покращення умов та охорони праці персоналу; розвиток кар'єри та мотивування працівників.

Організування роботи із працівниками підприємства ПрАТ «ТерА» орієнтоване на виконання важливих завдань в контексті реалізації кадрової політики даного підприємства, яка являє собою визначену систему різноманітних видів реалізації кадрової роботи на даному підприємстві. Усі різновиди робіт на підприємстві ПрАТ «ТерА» взаємопов'язані та взаємозалежні, а також мають практичний зміст, забезпечують мотивування працівників до якісного виконання посадово-службових обов'язків.

Необхідно відзначити, що функціонування та розвиток служб управління персоналом має свою специфіку, оскільки визначається профілем діяльності підприємства, зокрема в даному випадку підприємство ПрАТ «ТерА» займається

виробничо-господарською діяльністю. На виробничому підприємстві виникає необхідність формування та розвитку розгалуженої системи управління кадрами у відповідності до різних напрямів діяльності підприємства (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Організаційна структура та основні напрями діяльності служби управління персоналом ПрАТ «ТерА» [19]

Також, директор із управління персоналом кондитерського підприємства особисто визначає та вирішує важливі питання пов'язані з: політикою підприємства щодо реалізації роботи із персоналом; функціональною та організаційною структурою; опрацюванням та дотриманням трудового

законодавства; формуванням статистичної звітності управління персоналом; зв'язками із професійними об'єднаннями; із місцевими, урядовими та профільними організаціями. Діяльність із забезпечення управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» забезпечується «Положенням про відділ кадрів». Зазначене положення має наступні розділи, зокрема:

1. «Загальні положення»: зазначається те, що відділ кадрів підприємства ПрАТ «ТерА» є важливим та самостійним підрозділом апарату управління, який повністю підпорядкований виконавчому директору даного підприємства.

2. «Основні завдання відділу кадрів»: визначаються основні завдання щодо реалізації кадрового забезпечення, формування сталого та стабільного трудового колективу, заходів зниження плинності працівників підприємства та зміцнення трудової дисципліни. При цьому, найбільш важливі завдання досліджуваного підрозділу полягають у наступному: формування та реалізація кадрової політики досліджуваного підприємства, що відповідає та забезпечує внутрішні стандарти та сучасні концепції реалізації системи управління персоналом; створення та подальша підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття зважених управлінських рішень; організація охорони праці на підприємстві; стимулювання працівників підприємства (моральне та матеріальне).

3. «Функції відділу»: визначаються та відображаються у відповідності до їх функціональних обов'язків та поточних завдань, які вони реалізують. При цьому до основних функцій даного структурного підрозділу слід віднести: участь у розробці та реалізації цілей та політики підприємства у сфері управління людськими ресурсами; початкова розробка та подальша реалізація програм розвитку кадрів підприємства; планування та прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах; участь у вирішенні основних завдань, пов'язаних із мотивуванням персоналу; формування умов для покращення якісного складу персоналу, впровадження заходів задля підвищення компетенції, вмінь та кваліфікації персоналу; формування резерву персоналу на основні здійснення детального аналізу загальної та додаткової потреби у працівниках та політики планування кар'єри (створення та постійне доповнення інформаційної

бази даних формування кадрового резерву; розроблення нових підходів до відбору та добору персоналу, раціональних підходів наймання та звільнення працівників); підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізування структури та штату, забезпечення дисципліни праці; удосконалення форм та методів оплати та стимулювання кадрів (аналізування робочих місць; проведення розподілу персоналу у відповідності до категорій; розроблення форм та системи оплати праці підприємства; розробка та впровадження компенсаційного соціального пакету; організація аналізування ефективності праці персоналу; контролювання ротації персоналу).

4. «Основні права» досліджуваного відділу виражаються у повноваженнях начальників відділу управління персоналом і його працівників, котрі обумовлені посадовими інструкціями, що затверджує виконавчий директор підприємства. До прав досліджуваного відділу слід віднести також необхідність внесення керівництвом підприємства якісних та ефективних пропозицій щодо удосконалення діяльності та підвищення продуктивності праці усіх структурних підрозділів підприємства. Відділ бере участь у підготовці планів розвитку кадрів підприємства, формуванні бюджетів таких планів, залученні до роботи консультантів, отриманні важливої інформації у межах, котрі важливі для вирішення основних завдань підрозділу.

5. «Відповідальність відділу»: визначаються основні напрями відповідності працівників підрозділу у відповідності до покладених посадових обов'язків та функцій. Також на досліджуваному підприємстві ПрАТ «ТерА» налагоджено взаємозв'язки та взаємовідносини кадрового підрозділу із іншими структурами підрозділами підприємства в аспекті запобігання конфліктних ситуації, котрі можуть виникати між різноманітними структурними підрозділами.

Аналізуючи існуючу кадрову політику та стратегію управління персоналом даного підприємства, необхідно відмітити політику управління набором та подальшим добором персоналу, а також формування якісного професійного і кваліфікованого складу підприємства. Виходячи із структурних особливостей, процедура набору та добору персоналу на підприємстві

ПрАТ «ТерА» передбачає реалізацію наступних етапів:

- пошук претендентів на вакантні посади підприємства;
- попередня процедура відбору претендентів на вакантні посади підприємства;
- організування та проведення первинних співбесід із претендентами;
- вивчення документації, представлені претендентами на вакантні посади;
- оцінювання професійно-ділового рівня претендентів;
- організування підсумкової співбесіди із претендентами на вакантні посади;
- прийняття та документування рішення (наказ) про зарахування на вакантні посади працівників.

Розглянемо основні етапи відбору персоналу підприємства. Перш за все, визначаються та відбираються основні кандидати, які отримають посади на підприємстві у відповідності до вакансій.

Попередній відбір претендентів, метою якого є зниження витрат на здійснення процесу наймання персоналу за рахунок скорочення чисельності претендентів, котрі підлягають оцінюванню.

Первинний відбір кадрів даного підприємства реалізується за формально визначеними мінімальними вимогами, котрі пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника.

Наступним етапом є проведення первинної співбесіди із потенційними працівниками підприємства, що реалізується спеціалістом кадрового відділу. Мета такого етапу є здійснення більш детального ознайомлення із претендентом, що дозволяє визначити його основну придатність до виконання функціональних обов'язків. У процесі здійснення співбесіди претендент отримує також необхідну інформацію про підприємство, майбутню його діяльність, що визначає ступінь його вмотивованості здійснювати дану роботу.

Під час реалізації відбіркової співбесіди також визначаються чи буде кандидат в змозі виконувати запропоновану роботу і чи відповідатиме він усім вимогам, котрі ставляться до даної роботи. Відповідно, спеціаліст відділу

кадрів збирає усю необхідну інформацію про претендента [24].

Отримання важливої інформації від кандидатів, щодо зайняття вакантної посади на підприємстві ПрАТ «ТерА» одержується по-різному. Зазначене залежить від того, який різновид інтерв'ю при цьому використовується. При здійсненні інтерв'ю із кандидатом на зайняття вакансії використовується певний набір тем, котрий представлено у додатку Є.

Найбільш розповсюдженими та ефективними методами оцінювання кандидатів на підприємстві ПрАТ «ТерА» є: відбіркові іспити, тестування, оцінні іспити, групові методи відбору персоналу (ділові ігри, групові дискусії, рольові ігри, вправи вирішення проблемних аспектів діяльності підприємства та аналіз конкретних ситуацій); проведення співбесід.

Найбільш широке застосування знайшли тести загальних здібностей, які одержали широке застосування: за допомогою тестів реалізують відбір персоналу на промислових (виробничих) підприємствах, комерційних та інших організаціях [28].

При аналізованні кандидатів на підприємстві ПрАТ «ТерА» використовуються тести для здійснення дослідження здібностей (одномірного та багатофакторного). На даному підприємстві використовується сукупність багатофакторних методів, які є набором тестів різного спрямування, котрі забезпечують оцінювання кандидатів за певними показниками, потенційно пов'язаними із роботою щодо наявної вакансії. Різновиди тестів, котрі застосовуються для відбору персоналу ПрАТ «ТерА» подано у додатку Ж.

Наступний етап реалізації процесу відбору персоналу даного підприємства – перевірка представленої документації, збирання та подальша перевірка рекомендацій. Зокрема, під час її здійснення визначаються обставини, котрі вимагають уточнення на етапі реалізації підсумкової співбесіди.

Зазначений етап передбачає початкове аналізування та подальшу перевірку анкетних даних шляхом вивчення трудових характеристик із колишнього місця роботи, а також відгуків керівних осіб, котрі досить добре знають претендента. Для зазначеного у первинній анкеті передбачають графи, у яких претендента просять зазначити, до кого слід звернутися за

рекомендаціями.

Наступним етапом відбору є проведення підсумкової співбесіди щодо наймання персоналу. Зокрема, за результатом резюмуючої співбесіди здійснюється прийняття зважених управлінських рішень щодо наймання персоналу [13].

Останній етап відбору визначає прийняття остаточного обґрунтованого рішення про наймання працівника чи працівників. Відповідно, кінцеве управлінське рішення про прийом персоналу на підприємство визначається директором досліджуваного товариства за рекомендаціями спеціалістів відділу кадрів, котрі уповноваженні підтримати прийняття зазначеного рішення. Дане питання регламентується Діючим положенням про наймання персоналу. Для прийняття підсумкового рішення про найм персоналу оцінюється весь обсяг зібраної інформації. Найм працівника підприємства на роботу завершується оформленням трудового контракту (договору). Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» схематично подано у додатку 3.

Загальна потреба в кадрах для різноманітних спеціалістів та їх категорій визначається на основі формування планового балансу персоналу, який виступає підставою для відбору та добору майбутніх працівників підприємства ПрАТ «ТерА».

Для визначення вакантних посад щороку здійснюється конкретизація даних, складається перелік вакантних посад і забезпечується набір кваліфікованого персоналу на підприємство ПрАТ «ТерА» (табл. 2.3).

Підприємство ПрАТ «ТерА» має потребу в наборі наступного персоналу: 3 бухгалтери та 12 працівників відділу постачання та збуту, 12 технологів, 4 охоронці. При цьому спосіб найму працівників на підприємстві ПрАТ «ТерА» залежить від моделі її кадрової політики в певний момент часу, найбільш використовуваними є модель «сита» і модель «людського капіталу».

Питання оплати праці керівних осіб та службовців досліджуваного підприємства вирішуються на основі системи посадових окладів. Розподілення персоналу за конкретними посадами проводиться на документу «Єдина

номенклатура (перелік) посад і кваліфікаційного довідника посад керівників і службовців”.

Таблиця 2.3 – Перелік посад і робочих місць, які можуть стати вакантними на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Назви посад і робочих місць	Кількість	З якого часу посади потребують заміщення	Чим обґрунтовано необхідність заміщення посад
Бухгалтери	3	3.02.2023 р.	Недостатня кількість даного персоналу
Менеджер відділу постачання та збуту	12	5.03.2023 р.	Звільненням працівників даного відділу
Технологи	12	5.03.2023 р.	Звільненням працівників даного відділу
Охоронець	4	24.03.2023 р.	Працівник пішов на пенсію

На підприємстві ПрАТ «ТерА» встановлена погодинна та відрядно-прогресивна оплата праці. Заробітна плата працівника повністю залежить від результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» і сформована з двох частин – основної та додаткової (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Механізм оплати праці на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Складові фонду оплати праці	2020	2021	2022	Абсолютний приріст, тис. грн.	
				2021 до 2020	2022 до 2021
1. Основна зарплата	10974,96	11445,67	14236,22	470,71	2790,55
2. Додаткова зарплата, в т.ч.:	4268,04	4233,33	5132,785	-34,71	899,46
- Премії	2560,8	2540,0	3079,7	-20,83	539,67
- Доплати	640,2	635,0	769,9	-5,21	134,92
- Надбавки	1067,0	1058,3	1283,2	-8,68	224,86
Фонд оплати праці всього	15243	15679	19369	436,00	3690,00

Для мотивування роботи персоналу підприємства ПрАТ «ТерА» розроблена та використовується система матеріальних стимулів праці, яка базується на сукупності спонукальних мотивів та стимулів у вигляді преміювання, доплат, надбавок, які сприяють підвищенню продуктивності праці та зацікавленості в трудовій діяльності. Динаміку стимулюючих виплат персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020-2022 рр. представлено на рис. 2.4.

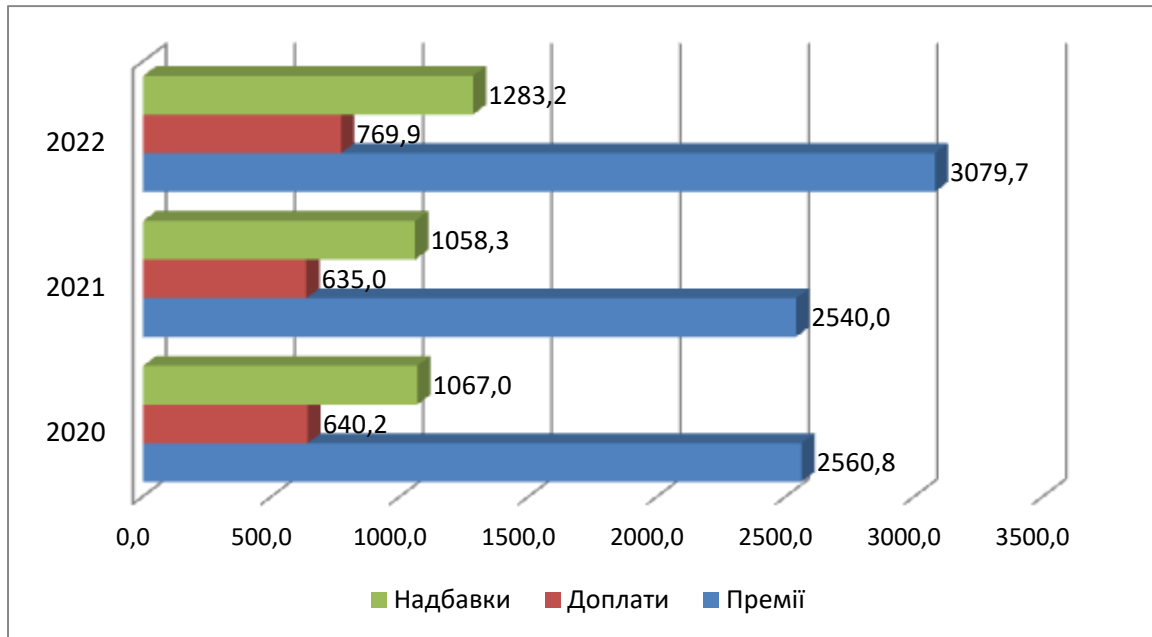


Рисунок 2.4 – Динаміка стимулюючих виплат персоналу досліджуваного ПрАТ «ТерА»

Основними інструментами стимулювання виробничо-господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» є додаткові надбавки до заробітної плати працівникам, які виплачуються за результатами виконання запланованих показників, а також преміальні виплати згідно встановлених законодавством відсоткових значень, премії за активну інноваційну позицію та генерування інноваційних ідей, доплати за результатами фінансово-господарської діяльності в кінці року.

Отже, організація праці підприємства ПрАТ «ТерА» будується на підборі та доборі необхідної кваліфікації персоналу, підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, організації робочих місць, створенні безпечних умов праці,

забезпеченні ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства.

Досліджуючи персонал підприємства ПрАТ «ТерА», нами здійснено аналізування структури штату працівників підприємства за період 2020-2022 рр. у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Загальна структура персоналу підприємства ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.

Показник	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	190	100	157	100	163	100
- Непромисловий персонал	23	12,24	20	12,95	21	13,11
- ПВП, в т. ч.	167	87,76	137	87,25	142	86,89
- робітники	148	78,15	121	77,31	127	78,18
- керівники (спеціалісти)	10	5,12	10	6,1	11	6,5
- службовці	15	7,9	13	8,2	12	7,2
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	17	8,83	13	8,39	13	8,12

Кількість працівників даного підприємства зменшилася до 163 осіб. В структурі персоналу необхідно відзначити наявність непромислового персоналу 23 осіб або 12,24% у 2020 році, 20 осіб або 12,95% у 2021 році та 21 особа або 13,11% у 2022 році. Промислово-виробничий персонал представлений робітниками, керівниками, службовцями, іншим персоналом; значення показника зростає із 167 осіб (87,76% загальної чисельності) у 2020 році до значення показника 137 особи (87,25%) у 2021 році, 142 особи (86,89%) у 2022 році. В структурі промислово-виробничого персоналу даного підприємства у звітному 2022 році найбільша частка робітників – 77,31%, керівників – 6,1%, службовців – 8,2%, іншого персоналу – 8,39%.

Здійснено дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр., показники оцінки подано у

додатку I, а аналітичні дані представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Коефіцієнт ефективності кадрового планування	0,74	0,95	0,6	-0,14	-18,92
2. Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників	0,45	0,57	0,47	0,02	4,44
3. Кваліфікаційний склад робітників	3,4	4,3	3,7	0,3	8,82
4. Кваліфікаційний склад спеціалістів	6,5	7,1	6,5	0	0
5. Якість розміщення персоналу	0,7	0,86	0,83	0,13	18,57
6. Оборот персоналу	6,5	8,4	7,8	1,3	20
7. Оборот по звільненню	2,8	3,0	3,9	1,1	39,29
8. Оборот по прийняттю (зовнішній)	3,7	5,4	3,9	0,2	5,41
9. Стабільність персоналу	0,79	0,82	0,76	-0,03	-3,8
10. Рівень стабільності трудових колективів	0,03	0,03	0,03	0	0
11. Коефіцієнт плинності	2,8	3,0	3,9	1,1	39,29

Досліджуючи дані аналітичної таблиці 2.6, необхідно відмітити зниження коефіцієнту ефективності кадрового планування, показника, що відображає відношення фактичних даних кадрових потреб, набору, навчання, переміщення, звільнення до планових показників цих процесів за відповідний період; відповідний показник у 2020 році становив 0,74 пункти і знизився у звітному 2022 році до рівня 0,6 пункти.

Досліджуючи показник ефективності набору та відбору персоналу, котрий визначає співвідношення між отриманим ефектом і витраченими коштами, необхідно відмітити зростання показника, зокрема у 2020 році

значення складало 0,45 пункти і зростає до рівня 0,47 пункти. Приріст показника становив 0,02 пункти, а відповідний відсоток зростання склав 4,4%.

Кваліфікаційний склад робітників, котрий визначає середній розряд робітників на підприємстві ПрАТ «ТерА» у 2020 році складав 3,4, у 2021 році становив 4,3 та у 2022 році складав 3,7.

Відбулося зростання показника обороту персоналу: у 2020 році показник по звільненню становив 2,8 пункти та по прийому складав 3,7 пункти, загальний оборот становив 6,5 пунктів; у 2021 році показник зріс до рівня 7,8 пункти (3,9 звільнення та 3,9 прийом працівників).

Показник, який характеризує стабільність персоналу на підприємстві становив 79% у 2020 році, 82% у 2021 році та 76% у 2022 році.

В цілому, слід відмітити незначні зміни в оборотності персоналу досліджуваного підприємства, що обумовлюється наступними причинами: хорошими та безпечними умовами праці, відповідним рівнем оплати праці на підприємстві; ефективною політикою підприємства щодо планування та розвитку персоналу; хорошими стимулюючими умовами та дотриманням соціальних гарантій для працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРА»

3.1 Удосконалення системи управління персоналом підприємства ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці

Здійснений у другому розділі аналіз організації праці та управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» зростання її ефективності, оскільки зростає продуктивність праці даного підприємства. Саме продуктивність праці виступає системним показником, який засвідчує результати реалізації якісного управління кадрами та ефективність використання трудових ресурсів підприємства. На основі проведеного аналізування рівня продуктивності праці та чинників, які впливають на нього сформовано таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Продуктивність праці на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2020-2022 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки			Відхилення (+;-)		
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг випущеної продукції	тис. грн.	42906	45009	84901	2103	39892	41995
2. Обсяг виробленої продукції	натур. Тис.од.	357,55	321,49	530,63	-36,06	209,14	173,08
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	190	157	163	-33	6	-27
3.1 - робітники	осіб	148	121	127	-27	6	-21
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-днів	37444	29645	32639	-7799	2994	-4805
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-годин	295807,6	231231	254584,2	-64576,6	23353,2	-41223,4
Розрахункові дані							
6. Середньорічний виробіток на 1 ПВП	тис. грн./ос.	225,82	286,68	520,87	60,86	234,18	295,05
7. Середньорічний виробіток на 1 ПВП	натур. тис.од./ос	1,88	2,05	3,26	0,17	1,21	1,37

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Середньорічний виробіток на 1 робітника	тис. грн./ос.	289,91	371,98	668,51	82,07	296,54	378,61
9. Середньорічний виробіток на 1 робітника	натур. од./ос.	2,42	2,66	4,18	0,24	1,52	1,76
10. Робочий день (тривалість)	год	7,9	7,8	7,8	-0,1	0	-0,1
11. Відпрацьовано днів 1 робітником за рік	днів	253	245	257	-8	12	4
12. Співвідношення кількості робітників до ПВП	%	77,89	77,07	77,91	-0,82	0,84	0,02
13. Середньогодинний виробіток 1 робітника	грн./ос.	145,05	194,65	333,49	49,60	138,84	188,44

Представлені результати засвідчують приріст продуктивності праці даного підприємства, як у грошових так і у натуральних показниках, зокрема зростання середньорічного виробітку на одного працівника збільшилося на 295,05 тис.грн., а приріст середньорічного виробітку на одного працівника у натуральних показниках становив у 2020 році – 1,88 тис.од./ особу до значення показника 3,26 тис.од./ особу у 2022 році.

Зріс обсяг виробітку на одного робітника підприємства (яких у структурі персоналу підприємства нараховувалося 77,89% у 2020 році, 77,07% у 2021 році, 77,91% у 2022 році), приріст показника становив 378,61 тис.од./ особу за весь досліджуваний період, середньорічний виробіток на одного робітника також зріс на 1,76 тис.од./ особу за весь досліджуваний період.

Середньогодинний виробіток на одного робітника збільшився із 145,05 грн./ працівника до рівня 333,49 грн./ ос., зростання показника відбулося більше ніж у два рази, при цьому приріст показника за досліджуваний період становив 188,44 грн./ ос.

Таким чином, зазначені тенденції засвідчують ефективність використання трудового потенціалу та можливості подальшого його розвитку і подальшої зростання продуктивності праці.

Дослідження впливу чинників на продуктивність праці підприємства ПрАТ «ТерА», здійснено за зміною тривалості робочого дня, а також кількості днів, котрі відпрацьовані одним робітником, зміною питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу підприємства, зміною середньогодинного виробітку працівника. Результати факторного аналізу (методом ланцюгових підстановок) продуктивності праці працівників ПрАТ «ТерА» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Факторний аналіз продуктивності праці підприємства ПрАТ «ТерА» за період 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Розрахунок	Розмір впливу
1. Зміна тривалості робочого дня	7,9	7,8	$(7,8-7,9) * 253 * 0,779 * 145,05$	-2,86
2. Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	253	257	$7,8 * (257 - 253) * 0,779 * 145,05$	0,43
3. Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	0,779	0,779	$7,8 * 257 * (0,779 - 0,779) * 145,05$	0
4. Зміна середньо годинного виробітку	145,05	333,49	$7,8 * 257 * 0,779 * (333,49 - 145,05)$	297,48
			Разом	295,05

Визначимо продуктивність праці на підприємстві ПрАТ «ТерА» за період 2021-2022 рр.

$$ПП_{2020} = 7,9 * 253 * 0,779 * 145,05 = 225,82 \text{ тис.грн./особу}$$

$$ПП_{2022} = 7,8 * 257 * 0,779 * 333,49 = 520,87 \text{ тис.грн./особу}$$

Таким чином, продуктивність праці збільшилася на 295,05 тис.грн./ ос. При цьому найбільший вплив на показник мала зміна середньогодинного виробітку, що обумовило збільшення продуктивності праці на 297,48 тис.грн./ос. та зростання кількості днів відпрацьованих одним робітником, що дало зростання на 0,43 тис.грн./ос.

Результати дослідження продуктивності праці засвідчують позитивну динаміку показника та обумовлюють необхідність подальшого розвитку

персоналу та вдосконалення мотивації праці.

Сьогодні підприємство ПрАТ «ТерА» має можливості вкладати кошти у розвиток потрібних навичок своїх співробітників, у стимулювання праці персоналу. Для покращення системи матеріальної зацікавленості працівників пропонуємо на досліджуваному підприємстві вкладати кошти у розвиток та збагачення людського капіталу. Нами розроблено та запропоновано систему заходів щодо покращення системи матеріального стимулювання та умов праці працівників ПрАТ «ТерА» з метою зростання продуктивності праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Пропоновані заходи щодо покращення в системі матеріального стимулювання та умов праці працівників ПрАТ «ТерА» (в аспекті зростання продуктивності праці)

Запропоновані заходи	Період реалізації
1. Організування заходів із підвищення кваліфікації персоналу не залежно від рівня ієрархії через цікаві тренінги, навчання, виробничі практики, обмін досвідом з метою забезпечення професійного росту працівників, покращення соціального захисту працівників та ін.	постійно
2. Проведення внутрішніх тренінгів для керівних собі та працівників різних рівнів ієрархії задля посилення організаційної культури, покращення трудової дисципліни та зростання загальної ефективності політики управління кадрами	2023-2024
3. Організування спільних навчань з управлінням НС ДСНС в Тернопільській обл. щодо посилення знань персоналу у виникненні надзвичайних ситуацій, в тому числі і військових дій та наслідків	2023
4. Формування та дотримання запланованого графіку із проведення інструктажів охоронного характеру з метою запобігання виробничому травматизму у складних умовах праці, попередження випадків виробничого травматизму, посилення трудової дисципліни та ін.	постійно
5. Організування заходів із усунення психологічної напруженості та посилення стресостійкості під час виконання делегованих завдань адміністративного та виробничого характеру	постійно

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «ТерА» пропонується здійснювати інвестування в розвиток людського капіталу (трудоного потенціалу). Слід

вказати на основні акценти такого інвестування, серед яких:

- 1) вкладення коштів у підвищення кваліфікації працівників за рахунок участі у професійних навчаннях;
- 2) фінансування проведення тренінгів персоналу в межах підприємства ПрАТ «ТерА»;
- 3) реалізування заходів із усунення психологічної напруженості та посилення стресостійкості під час виконання делегованих завдань адміністративного та виробничого характеру;
- 4) вкладення коштів у підвищення рівня комфортності умов праці;
- 5) виплати матеріальної допомоги на оздоровлення;
- 6) фінансування соціально-побутових потреб працівників.

На підприємстві ПрАТ «ТерА» також ведеться політика залучення та «виховання» висококваліфікованих фахівців, здатних успішно працювати на даному підприємстві, підвищуючи його ефективність та прибутковість.

Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві ПрАТ «ТерА» доцільно вкладати кошти в розвиток людського капіталу (трудового потенціалу), що матиме вплив на зростання рівня продуктивності праці персоналу підприємства. Ріст продуктивності праці персоналу залежить від фінансування заходів щодо підвищення рівня людського капіталу кондитерського підприємства.

Здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу супроводжується певними ризиками, тому керівництву підприємства ПрАТ «ТерА» доцільно здійснювати прогнозування впливу такого інвестування на рівень продуктивності праці працівників чи інші результативні показники діяльності. Найважливішими складовими інвестування у людський капітал на досліджуваному ПрАТ «ТерА» є обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, розмір матеріальної допомоги (на оздоровлення, вирішення соціально-побутових питань), величина преміального фонду. Дані показники є вагомими факторами впливу на рівень продуктивності праці працівників кондитерського підприємства [15].

Запропоновано побудувати прогнозну модель на 2023 р. для визначення

впливу обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, преміального фонду та обсягу коштів, виділених на матеріальну допомогу працівникам на рівень продуктивності праці. Для побудови прогнозної моделі згруповано статистичні дані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для побудови прогнозної моделі для визначення рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2023 р. на ПрАТ «ТерА»

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Продуктивність праці, грн.	198,6	225,82	286,68	520,87
2. Обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, тис. грн.	264,3	325,6	342,6	368,1
2. Розмір преміального фонду, тис. грн.	1840,2	2560,8	2540,0	3079,7
3. Розмір виплати матеріальної допомоги, тис. грн.	445,3	512,4	477,4	534,6

Для побудови прогнозної регресійної моделі використано формулу:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot X_{1t} + b_2 \cdot X_{2t} + b_3 \cdot X_{3t}, \quad (3.1)$$

де Y_t – очікуваний (прогнозний) рівень продуктивності праці ПрАТ «ТерА», грн.;

X_{1t} – очікуваний обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, тис. грн.;

X_{2t} – очікуваний розмір преміального фонду, тис. грн.;

X_{3t} – очікуваний розмір виплат матеріальної допомоги, тис. грн.;

b_0, b_1, b_2, b_3 – розрахункові регресійні коефіцієнти.

У прогнозу модель визначення рівня продуктивності праці ПрАТ «ТерА» включено три факторні показники, тому її побудову доцільно

здійснити за допомогою «Пакету аналізу» Microsoft Excel. В такий спосіб визначено числові значення регресійних коефіцієнтів (рис. 3.1).

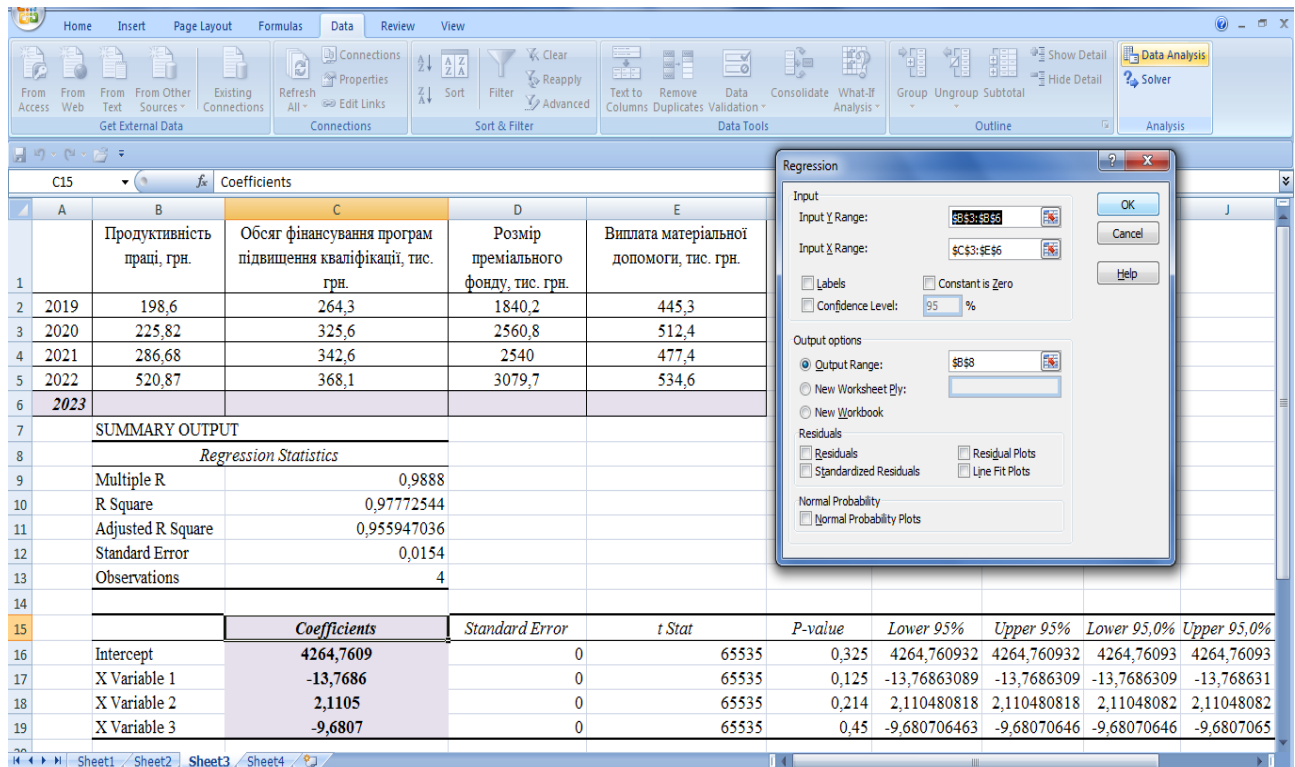


Рисунок 3.1 – Результати обчислення числових параметрів прогновної моделі визначення рівня продуктивності праці ПрАТ «ТерА» у 2023 р.

Зважаючи на отримані розрахункові дані, здійснено підстановку числових параметрів у прогнозу модель визначення рівня продуктивності праці ПрАТ «ТерА» у 2023 р.:

$$Y_t = 4264,76 - 13,768 \cdot X_{1t} + 2,1105 \cdot X_{2t} - 9,68 \cdot X_{3t} \quad (3.2)$$

Для визначення числових значень факторних показників – очікуваного обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, очікуваного розміру преміального фонду та очікуваного розміру виплат матеріальної допомоги нами використано графічний спосіб побудови трендового рівняння для кожного фактора та виведено формулу прогнозу на діаграму для кожного впливового фактора прогновної моделі (рис. 3.2).

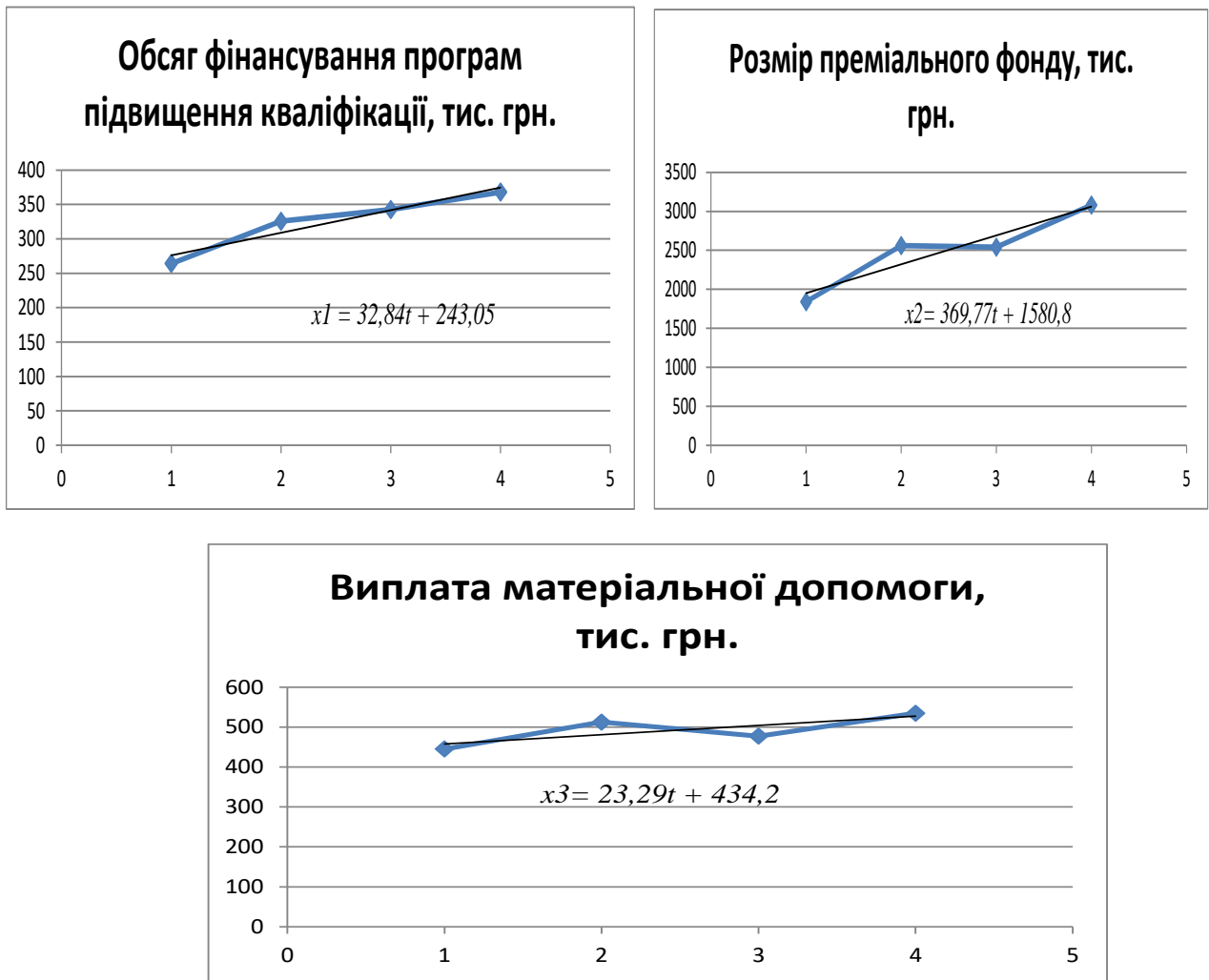


Рисунок 3.2 – Прогнозні рівняння факторних показників

Використовуючи отримані рівняння, визначено очікувані значення факторних показників – обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, розміру преміального фонду та розміру виплат матеріальної допомоги, а отримані цифрові значення підставлено в прогнозну модель 3.1, результати якої відображено у таблиці 3.5.

Отже, прогнозний рівень продуктивності праці під впливом обсягу фінансування програм підвищення кваліфікації, преміального фонду та матеріальної допомоги у 2023 р. на ПрАТ «ТерА» становитиме 565,02 грн./ос. Побудова прогнозних моделей є ефективним засобом для прийняття рішень керівництвом досліджуваного кондитерського підприємства у сфері управління персоналом та інвестування коштів у людський капітал.

Таблиця 3.5 – Результати обчислення прогнозу рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2023 р. на ПрАТ «ТерА»

Роки	Продуктивність праці, грн.	Обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, тис. грн.	Розмір преміального фонду, тис. грн.	Виплата матеріальної допомоги, тис. грн.
2019	198,6	264,3	1840,2	445,3
2020	225,82	325,6	2560,8	512,4
2021	286,68	342,6	2540	477,4
2022	520,87	368,1	3079,7	534,6
Формула прогнозу	$Y_t = 4264,76 - 13,768 * X1_t + 2,1105 * X2_t - 9,68 * X3_t$	$X1_t = 32,84 * t + 243,05$	$X2_t = 369,77 * t + 1580,8$	$X3_t = 23,29 * t + 434,2$
	$4264,76 - 13,768 * 407,25 + 2,1105 * 342 - 9,65 - 9,68 * 434,2$	$32,84 * 5 + 243,05$	$369,77 * 5 + 1580,8$	$23,29 * 5 + 434,2$
2023 (прогноз)	565,02	407,25	3429,65	550,65

Також важливо здійснити розробку та удосконалення мотиваційних механізмів підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного підприємства. Тому, розуміючи різноманітні побажання та потреби працівників підприємства ПрАТ «ТерА» пропонуємо сформувати систему мотивації на основі таких складових компонентів:

1. Розроблення та застосування гнучкої системи стимулювання праці з урахування конусної складової гарантування участі у прибутках товариства, збільшення преміального фонду працівників за стаж роботи та ефективність роботи.

2. Розроблення та застосування системи нематеріальної мотивації: визнання досягнень та усна подяка в присутності усіх працівників, фіксування трудових здобутків та досягнень працівника у його особистій кадровій справі, нагородження найкращих працівників тижня, місяця, року цінними подарунками (іменними майками, сорочками, значками із іменними написами).

3. Розроблення та застосування соціального пакету, який охоплюватиме: організацію харчування персоналу підприємства, надання можливостей

навчання та професійного розвитку; медичне забезпечення працівника та його сім'ї; оплата відпочинкових путівок, мобільного зв'язку та інших потреб [22].

4. Покращення комунікативних процесів для нематеріального стимулювання працівників через організування обідів на честь співробітників; туристичних подорожей; інформування про досягнення окремого працівника на розгляд вищого керівництва для визначення розміру премій чи компенсаційних виплат та ін.

5. Гарантування кар'єрного росту за результатами трудового вкладу працівника та досягнення високих показників продуктивності праці, здатності до швидкого розвитку та генерування інноваційних ідей.

6. Формування ефективної організаційної культури через використання найбільш раціональних та ефективних методи формування та підтримки організаційної культури на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Таким чином, рекомендовані нами заходи із формуванню та впровадження ефективної системи мотивування матимуть вплив на підвищення ефективності менеджменту персоналу на ПрАТ «ТерА» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Рекомендовані заходи щодо формування дієвого мотиваційного клімату на підприємстві ПрАТ «ТерА» та очікувані наслідки

Заходи 1	Очікувані наслідки 2
Розробка та впровадження системи преміальних виплат для працівників у відсотковому співвідношенні до обсягу прибутку (наприклад 20%, 25%, 30%)	зростання відданості підрозділу та довіри до безпосереднього керівника, обсягів випуску кондитерських виробів та прибутковості, скорочення плінності працюючих, затрат на навчання новоприйнятих працівників, зростання задоволеності працівників преміальними виплатами, ініціативи та креативних ідей працівників
Застосування різних видів оплати праці, серед яких відрядно-преміальна система	зростання обсягів випуску кондитерських виробів, стимулювання працівника до підвищення якості кондитерської продукції, розміру зарплати, оплати праці, відповідальності працівників за результати роботи
Розроблення механізму розподілу акцій (частини, частки) між керівним персоналом та ініціативними виконавцями	зростання участі працівників у розподіленні прибутків, інтересу до покращення результатів роботи; працівник має можливість володіти "частиною" підприємства, зростання відповідальності за кінцеві результати роботи підприємства

Розроблення механізму стимулювання інноваційно-креативних ідей через відсоткові виплати від прибутку проекту	зростання кількості інноваційно-креативних ідей, підвищення інноваційного потенціалу підприємства, інтересу персоналу до розробки та впровадження інноваційно-креативних ідей
Покращення системи нематеріальних стимулів	відзначення та нагородження кращих працівників кожного місяця путівками, додатковими відпустками, вихідним днем, залучення до тренінгів організованих за рахунок підприємства

Отже, формування сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві ПрАТ «ТерА» сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності політики управління кадрами.

3.2 Обґрунтування моделі підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА»

Для підвищення ефективності господарської діяльності та зростання продуктивності праці підприємства ПрАТ «ТерА» важливим є раціональний підбір персоналу, що дає отримати ряд ключових переваг, серед яких:

- 1) формування штату висококваліфікованих працівників, котрі володіють вміннями, досвідом для виконання завдань будь-якої складності;
- 2) забезпечення економії коштів на навчання та підвищення кваліфікації працівників в контексті реалізації управлінських, виробничо-господарських функцій;
- 3) зменшення ймовірності прийняття неефективних управлінських рішень, зниження недоліків виробничо-господарської діяльності, оперативна реалізація усіх завдань.

Для побудови успішного процесу підбору та добору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА» необхідно постійно проводити моніторинг й оцінювання його ефективності за такими складовими елементами: відповідність співробітника профілю посади, рівень професійних навичок, знань та вмінь, особистісних компетенцій, морально-психологічний клімат в трудовому колективі, рівень плинності та залученості кадрів.

Оцінювання ефективності процесу рекрутингу в організації здійснюється за допомогою системи «ключових показників ефективності» (КПІ), які являють собою набір показників для здійснення оцінки ефективності дій, процесів та функцій управління з точки зору досягнення поставлених цілей [2].

Основними «ключовими показниками ефективності» для оцінювання ефективності процесу рекрутингу є:

- якість підбору персоналу (визначається через співвідношення працюючих співробітників через 90 днів після працевлаштування до кількості працевлаштованих за місяць);
- продуктивність нових співробітників (відношення нових працівників, які досягають основні ключові показники ефективності до кількості нещодавно працевлаштованих);
- рівень задоволеності нових співробітників (внутрішнє дослідження щодо визначення рівня задоволеності роботою нещодавно працевлаштованих);
- плинність кадрів (відсоток звільнених працівників за місяць до їхньої загальної кількості на підприємстві).

Сучасним методом оцінювання ефективності набору працівників на підприємстві є певні HR-метрики, які вказують на ефективність рекрутингового процесу і шляхи його покращення. HR-метрики – це стандартні одиниці виміру, які представляють систему вимірювань через комплекс спеціальних розрахунків, які допомагають інтерпретувати отримані дані, співвідносячи їх з попередніми результатами. Як правило, у рекрутинговій діяльності доцільним є використання таких метрик:

- показники оцінки якості трудових ресурсів та ефективність їх використання;
- метрики оцінювання ефективності роботи конкретних фахівців, спеціалістів чи відділів;
- метрики оцінювання ефективності відділу управління персоналом.

Одним із основних показників, які вказують на ефективність набору персоналу (рекрутингу) є показник «термін закриття вакансії», який визначається як співвідношення кількості робочих днів роботи для заповнення

всіх наявних вакансій на підприємстві за окремий період до загальної кількості закритих вакансій за аналогічний період.

Іншим показником, який визначає ефективність набору персоналу (рекрутингу) на кондитерському підприємстві є показник «задоволеності роботою», який показує впливи ставлення окремого працівника, колективу працівників до посадових обов'язків на результати його трудової діяльності.

Для підвищення ефективності управління кадрами на ПрАТ «ТерА», необхідно акцентувати увагу на особливостях характеру та компетенція працівників, що представлені на рисунку 3.3.

Для побудови ефективної системи відбору та найму персоналу підприємства ПрАТ «ТерА» важливо акцентувати увагу на відповідальності працівника, готовності його до впровадження організаційних змін та новацій, наявності у нього цілеспрямованості та максимального залучення у виробничо-господарську діяльність, наявності стійкого емоційного інтелекту та наявності підприємницького хисту і навичок.

Для підвищення якості відбору та найму працівників на ПрАТ «ТерА» рекомендовано використовувати такі методи:

1. «Зустріч один на один» передбачає проведення зустрічей із працівником, на яких кадровик проводить розмови із співробітником індивідуально у неформальній обстановці з метою з'ясування рівня його замученості у трудові процеси, ставлення до трудової діяльності, настрої та проблеми працівника.

2. Опитувальник «12 запитань» охоплює групи питань щодо розуміння працівниками місії та цілей кондитерського підприємства, кар'єрного росту та розвитку персоналу, організаційної культури та цінностей, міжособистісних стосунків у колективі та ін.

3. «Моніторинг настрою» необхідний для з'ясування рівня задоволеності персоналу, який оснований на виявленні настрою, коментарів працівників та пояснень емоційного стану.

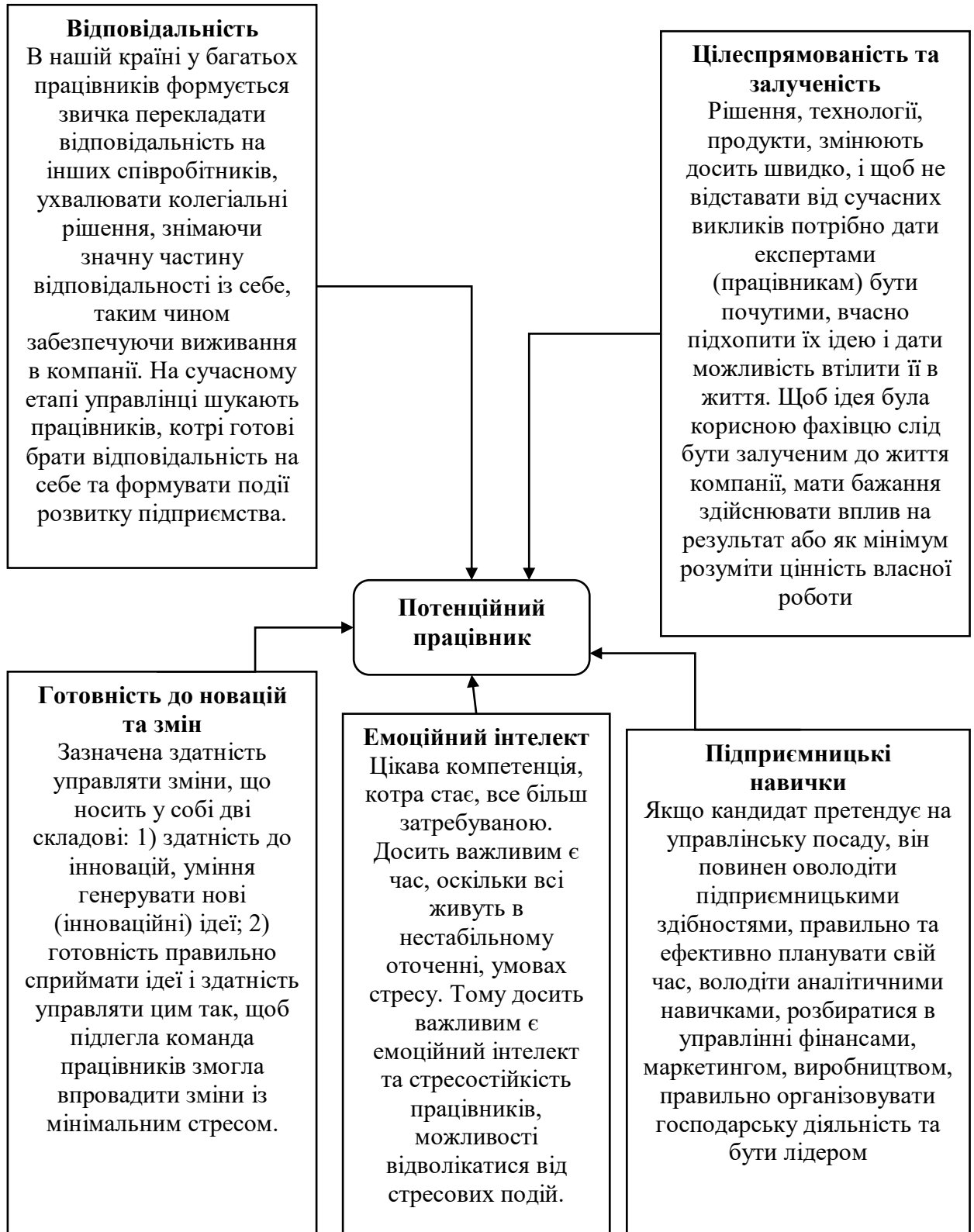


Рисунок 3.3 – Рекомендовані вимоги, котрі повинні ставитися до працівників підприємства ПрАТ «ТерА» в контексті відбору та найму персоналу

Також до ключових показників ефективності найму працівників вважається показник «вартість закриття вакансії», який визначається шляхом додавання усіх витрат, необхідних для закриття вакансії. До них відносять

витрати на: публікацію вакансії на сайтах пошуку роботи; рекламні заходи; Інтернет-зв'язок та мобільний зв'язок; організування робочого місця кадровика; непрямі витрати, що пов'язані з процесом набору працівників [25].

Визначення таких показників є необхідним для прийняття рішень керівництвом досліджуваного підприємства щодо підвищення ефективності та прибутковості процесу найму працівників. Окремим методом для оцінювання ефективності процесу найму працівників на підприємстві може слугувати «воронка рекрутингу», яка будується на основі одержаних даних про загальну кількість перспективних кандидатів, які додаються у вакансію та збиранні інформації про їхнє подальше пересування на усіх етапах (рис. 3.4).

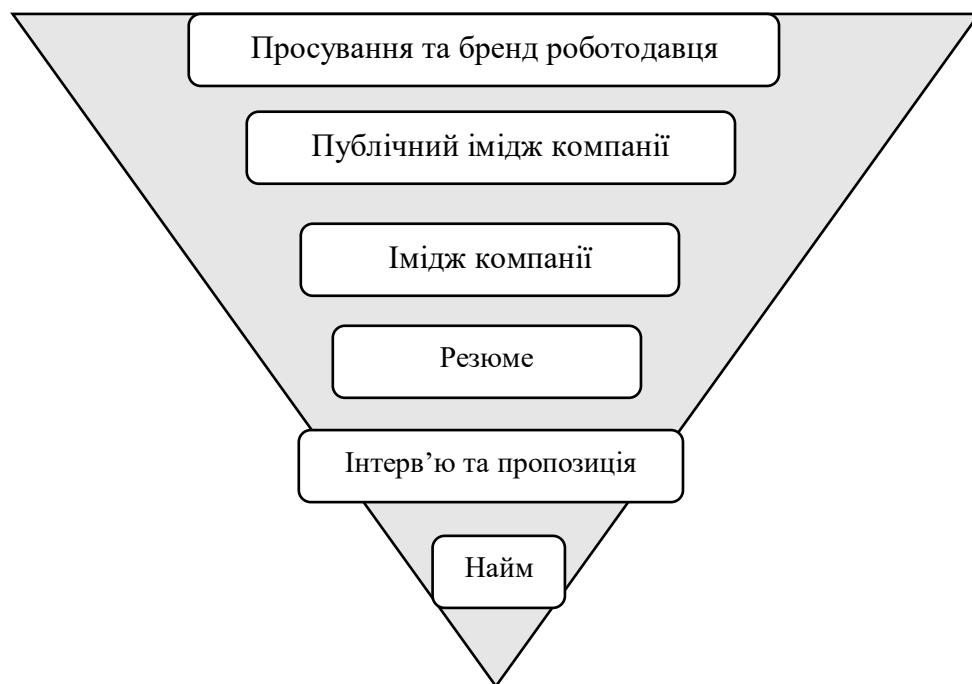


Рисунок 3.4 – «Воронка рекрутингу» підприємства ПрАТ «ТерА»

Здійснення підбору та найму потенційного працівника ПрАТ «ТерА» слід здійснювати, дотримуючись таких етапів:

1. Залучення через донесення пропозицій вакантних місць на ПрАТ «ТерА» до потенційних кандидатів на необхідні професії та посади.

2. Зацікавлення через посилення інтересу потенційного кандидата до заняття вакантної посади та виникнення бажання пройти співбесіду з роботодавцем.

3. Оцінювання та відбір здійснюється на основі оцінки професійних здібностей та результатів трудової діяльності кандидата на основі певних критеріїв.

4. Висловлення пропозиції щодо роботи через узгодження всіх трудових аспектів у контракті про трудову діяльність.

5. Найм працівника, оформлення відповідних документів, організування робочого місця нового працівника.

Застосування методу «Воронка рекрутингу» у діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» дозволить здійснити оцінювання ефективності роботи за кожною вакансією та результативність заповнення вакантних робочих місць на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління персоналом та формування команди компетентних та відповідальних працівників підприємства ПрАТ «ТерА» в процесі відбору та найму персоналу пропонуємо використовувати оптимізаційну модель такого процесу. У зв'язку з воєнними діями багато працівників кондитерського підприємства виїхали закордон, і частина їх не повернулася. Тому існує потреба у таких категоріях працівників як бухгалтер, менеджери відділу постачання та збуту, технолог виробництва кондитерської продукції.

Претенденти на вакантні посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції проходять процедуру підбору, за результатами якої їхню кількість розділяють на n груп по a_i кандидатів у кожній відібраній групі. Для кожного кандидата на вакантну посаду на кондитерській фабриці з кожної $(i-i)$ групи передбачений обсяг витрат на навчання (c_{ij}) . Зважаючи на це потрібно здійснити оптимальний розподіл претендентів (кандидатів) на відповідні посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції, враховуючи те, що обсяг фінансових витрат на їхнє навчання має бути мінімальним.

Для підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «ТерА» пропонуємо вибудувати оптимальну стратегію дій за умови, що кількість

претендентів на вакантні посади кондитерської фабрики відповідає кількості існуючих вакантних посад на досліджуваному підприємстві. Побудову оптимізаційної моделі формування штатного розпису в процесі відбору та найму персоналу пропонуємо здійснювати за умовами “транспортної задачі”, у якій: 1) постачальник – група претендентів на вакантні посади кондитерської фабрики; 2) споживач – кількість існуючих вакантних посад на досліджуваному підприємстві.

В результаті побудови оптимізаційної моделі можна визначити необхідну кількість кандидатів (x_{ij}), які будуть призначені на відповідну вакантну посаду. Математичний вираз моделі матиме вигляд:

$$F = \sum x_{ij} \cdot c_{ij} \longrightarrow \min , \quad (3.3)$$

при існуванні певних умов:

- всі претенденти на вакантні посади кондитерської фабрики мають бути прийняті на роботу;
- усі вакантні місця на фабриці повинні бути заповненими потрібними претендентами.

Побудови оптимізаційної моделі відбору та найму персоналу для кондитерської фабрики здійснюється на основі даних, наведених в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для побудови моделі для ПрАТ «ТерА»

Вакантні посади	Обсяг фінансування навчання та підготовки, тис. грн.			Кількість вакантних місць на ПрАТ «ТерА»
	8,5	15	8,5	
1. Бухгалтер	8,5	15	8,5	1
2. Менеджер відділу постачання та збуту	6	11	6	2
3. Технолога виробництва кондитерської продукції	11	19	11	1
Претенденти на вакантні посади	1	2	1	

Для того, щоб оптимально розподілити претендентів на відповідні вакантні посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції, виходячи з того, що обсяг фінансових витрат на їхнє навчання має бути мінімальним, потрібно записати цільову функцію для оптимізаційної моделі:

$$F = 8,5 \cdot x_{11} + 11,5 \cdot x_{12} + 8,5 \cdot x_{13} + 6 \cdot x_{21} + 11,1 \cdot x_{22} + 6 \cdot x_{23} + 11 \cdot x_{31} + 19 \cdot x_{32} + 11 \cdot x_{33} \rightarrow \min \quad (3.4)$$

зважаючи на умови:

1) всі претенденти на вакантні посади кондитерської фабрики мають бути прийняті на роботу:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 1 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 2 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 1 \end{cases} \quad (3.5)$$

2) усі вакантні місця на фабриці повинні бути заповненими потрібними претендентами:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 1 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 2 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 1 \end{cases} \quad (3.6)$$

Даний математичний опис оптимізаційної моделі відбору та найму персоналу для кондитерської фабрики представлено в Excel та знайдено оптимальне рішення (рис. 3.5).

	A	B	C	D	E	F	G
1	Вакантні посади	Обсяг фінансування навчання та підготовки, тис. грн.					
2	1. Бухгалтер	8,5	15	8,5			
3	2. Менеджер відділу постачання та збуту	6	11	6			
4	3. Технолога виробництва кондитерської продукції	11	19	11			
5							
6							
7							
8		Оптимізація розподілу кандидатів				Кількість вакантних посад на ПрАТ «ТерА»	
9		0	0	1	1	1	
10		0	2	0	2	2	
11		1	0	0	1	1	
12		1	2	1			
13	Претенденти на вакантні посади	1	2	1		41,5	Цільова функція

Рисунок 3.5 – Результати розрахунку оптимізаційної моделі відбору та найму працівників для ПрАТ «ТерА»

Отже, в результаті оптимального розподілу на посади бухгалтера, менеджера відділу постачання та збуту, технолога виробництва кондитерської продукції, мінімальний обсяг фінансових витрат на їхнє навчання становитиме 41,5 тис. грн.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Стихійні лиха та їх класифікація

Стихійні лиха - це такі явища природи, що викликають екстремальні ситуації, порушують нормальну життєдіяльність населення, роботу безлічі об'єктів. До стихійних лих відносяться землетруси, повені, оповзні, зсуви, снігові замети, виверження вулканів, обвали, посухи, урагани, бурі, пожежі, особливо масові, лісові і торф'яні.

Серед стихійних явищ природного походження в Україні найчастіше трапляються: геологічні небезпечні явища (зсуви, обвали та осипи, просадки земної поверхні); метеорологічні небезпечні явища (зливи, урагани, сильні снігопади, сильний град, ожеледь); гідрологічні небезпечні явища (повені, паводки, підвищення рівня ґрунтових вод та ін.); природні пожежі лісових масивів. Стихійні лиха виникають раптово й носять надзвичайний характер. Вони можуть руйнувати будівлі і споруди, знищувати цінності, порушувати процеси виробництва, спричиняти загибель людей, безліч тварин.

Стихійні лиха є трагедією для будь-якої держави. Через стихійні лиха страждає економіка країни, бо при цьому руйнуються виробничі підприємства, знищуються матеріальні цінності, гинуть люди [11].

Стихійні явища часто виникають в комплексі, що значно посилює їх негативний вплив. Небезпечні природні явища визначаються трьома основними групами процесів - ендогенні, екзогенні та гідрометеорологічні.

Стихійні лиха, які характерні для України, за структурою можна поділити на прості, що включають один елемент - наприклад, сильний вітер, зсув або землетрус та складні. Вони складаються з декількох процесів однієї групи або кількох груп. Найбільші збитки спричиняють повені - 40%, на другому місці - циклони (20%), на третьому - посухи та землетруси (15%).

Деякі стихійні лиха (пожежі, обвали, зсуви і навіть землетруси) можуть виникати в результаті дій самих людей, тобто мають антропогенне походження,

але наслідки їх завжди є діями сил природи.

Для кожного стихійного лиха характерна наявність властивих йому вражаючих чинників, що несприятливо впливають на стан здоров'я, життя людини. Причинами стихійних лих можуть бути: швидке переміщення речовини (землетрусу, зсуви); вивільнення внутрішньо земної енергії (вулканічна діяльність, землетруси); підвищення рівня вод річок, ставків і морів (повені, цунамі); вплив надзвичайно сильного вітру (урагани, торнадо, циклони). Важливо своєчасно провести роботи, спрямовані на локалізацію природного лиха, щоб зменшити зони руйнувань, звести до мінімуму кількість загиблих та постраждалих.

Отже, стихійне лихо – явище природи надзвичайного характеру, наслідком якого є порушення життєдіяльності людей, знищення матеріальних цінностей і загибелі людей.

Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації - це проведення комплексу заходів, що включає аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи, які здійснюються у разі виникнення надзвичайної ситуації і спрямовані на припинення дії небезпечних факторів, рятування життя та збереження здоров'я людей, а також на локалізацію зони надзвичайної ситуації.

Для координації дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, органів управління та сил цивільного захисту, а також організованого та планового виконання комплексу заходів та робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій: 1) використовуються пункти управління та центри управління в надзвичайних ситуаціях; 2) утворюються спеціальні комісії з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; 3) призначаються керівники робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; 4) утворюються штаби з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; 5) визначається потреба у силах цивільного захисту; 6) залучаються сили цивільного захисту до ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

До утворення спеціальної комісії з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій або призначення керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій організацію заходів з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій

здійснюють відповідні комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій.

Залежно від обставин, що склалися у зоні надзвичайної ситуації, керівник робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації самостійно приймає рішення щодо: а) здійснення заходів з евакуації; б) зупинення діяльності суб'єктів господарювання, розташованих у зоні надзвичайної ситуації, та обмеження доступу населення до такої зони; в) залучення в установленому порядку до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт необхідних транспортних засобів, іншого майна суб'єктів господарювання, розташованих у зоні надзвичайної ситуації, аварійно-рятувальних служб, а також громадян за їх згодою; г) зупинення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, якщо виникла підвищена загроза життю або здоров'ю рятувальників та інших осіб, які беруть участь у ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій; д) інші рішення, необхідні для ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та забезпечення безпеки постраждалих [12].

У разі виникнення особливо тяжких надзвичайних ситуацій, що створюють загрозу життю і здоров'ю значних верств населення і потребують термінового проведення великих обсягів аварійно-рятувальних і відновлювальних робіт, та запровадження надзвичайного стану відповідно до Указу Президента України про введення надзвичайного стану органи та підрозділи ДСНС можуть залучатися до виконання аварійно-рятувальних і відновлювальних робіт.

Умови залучення органів (підрозділів) ДСНС до ліквідації наслідків НС визначаються Президентом України відповідно до Конституції України та Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану».

Порядок взаємодії органів (підрозділів) ДСНС, які залучаються до виконання аварійно-рятувальних і відновлювальних робіт, заходів при запровадженні надзвичайного стану з органами (підрозділами, формуваннями) міністерств та інших центральних і місцевих органів виконавчої влади, органами місцевого самоврядування визначається Президентом України.

4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу

Продуктивність управлінської праці у трудовому колективі знаходиться у прямій залежності від стану робочих місць і умов, у яких працює менеджер. Раціональна організація робочого місця менеджера забезпечує створення в управлінській діяльності максимальних зручностей і сприятливих умов праці, підвищує змістовність роботи.

В даний час розроблено такі основні принципи організації праці керівника: 1) делегування повноважень (керівник передає підлеглим право самостійно вирішувати заздалегідь визначені задачі); 2) спеціалізація (розподіл праці за функціями управління); 3) паралельність (одночасне виконання різних операцій процесу управління); 4) пропорційність (одночасний рівномірний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника апарату управління); 5) ритмічність (якісне виконання функцій управління у просторі та у часі) [11].

Окрім цих принципів при організації робочих місць апарату управління необхідно дотримувати ряд економічних, ергономічних і естетичних вимог, а саме: 1) матеріальна і моральна зацікавленість; 2) зручність меблів; 3) наявність засобів оргтехніки; 4) раціональний режим праці і відпочинку; 5) сприятливі санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками [12]:

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а за неможливості поліпшення умов праці, підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних та можливих небезпек та виробничих шкідливостей, тобто охорона праці.

На підприємстві ПрАТ «ТерА» реалізуються заходи охорони праці та покращення умов праці, а саме:

- для убезпечення працівників від падіння з висоти змонтований

майданчик для обслуговування ємності;

– для усунення вірогідності професійних захворювань від газів, що утворюються при газозварюванні, в автотранспортній дільниці та РМЦ встановлено стіл з витяжною вентиляцією;

– задля зменшення важкості й напруженості праці водіїв навантажувачів цеху готової продукції №2 реконструйовано рампу готової продукції із заміною перехідних містків на електрогідравлічні вирівнюючі платформи;

– здійснено облаштування робочого місця автотранспортної дільниці;

– у цеху №2 з метою профілактики профзахворювань здійснено заходи для унеможливлення шкідливого впливу на дихальні шляхи хімічних речовин на робочому місці налагоджувальника;

– щомісячно проводяться заходи щодо ознайомлення працівників підприємства із особливостями охорони праці та забезпечення безпеки життєдіяльності працівників.

ВИСНОВКИ

В першому розділі досліджено сутність та охарактеризовано систему управління персоналом підприємства, розглянуто зарубіжний досвід та виокремлено моделі управління персоналом підприємства. З результатами дослідження визначено те, що управління персоналом розглядається як різновид управлінської діяльності метою якого є ефективне керівництво трудовим колективом для підвищення результативності та продуктивності функціонування підприємства в цілому. Основною метою управління кадрами на підприємстві є забезпечення ефективної діяльності трудового колективу, високої продуктивності праці, розвиток творчих навиків та креативності персоналу, належної мотивації працівників та стимулювання праці.

Здійснивши аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом відмічено, що у практиці управління персоналом підприємства відбувається інтернаціоналізація сучасного менеджменту персоналу, тому на закордонних підприємствах різних форм та видів використовують управлінські моделі, які називають за географічною характеристикою – американська, японська та західноєвропейська.

Американська модель характеризується певними особливостями, такими як наявність індивідуалізму, практичності, жорсткості та прагматичності. Японській моделі управління персоналом притаманні певні культурні особливості: чітко виражений колективізм, наявність практичності, пунктуальності, працьовитості, вміння працювати з людьми. Західноєвропейська модель управління персоналом має свої характерні особливості: зосередження уваги перепідготовці працівників за програмами стажування, застосування різних форм та видів оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, нових методів роботи, інформування персоналу про появу нових вакансій.

В другому розділі роботи здійснено загальну характеристику господарської діяльності підприємства ПрАТ «ТерА» та проаналізовано систему управління персоналом досліджуваного підприємства ПрАТ «ТерА».

За результатами дослідження відмічено, що акцентуючи увагу на системі управління персоналом підприємстві, слід відмітити, що сформована та успішно функціонує відділ кадрів (служба управління персоналом) підприємства ПрАТ

«ТерА», яка здійснює набір та найм працівників, навчання та розвиток персоналу, розробляє програми мотивування персоналу, здійснює постійні комунікації персоналу на предмет підготовки та удосконалення діяльності працівників.

Дослідивши показники обороту персоналу необхідно відзначити незначну оборотність персоналу підприємства, що обумовлюється наступними причинами: хороші умови праці та значний рівень оплати праці підприємства; ефективна політика планування та розвитку персоналу; хороші стимулюючі умови та дотримання соціальних гарантій для працівників підприємства.

В третьому розділі запропоновано удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «ТерА» за рахунок інвестування коштів у людський капітал та підвищення мотивації праці та обґрунтовано модель підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА».

Для підвищення мотиваційної складової важливо забезпечити формування гнучкої бонусної системи стимулювання ефективної організації праці та системи нематеріальної мотивації праці, формувати раціональний соціальний пакет для підтримки працівників підприємства, формування ефективної кар'єрної драбини росту працівників, формування ефективної організаційної культури, котра стимулюватиме зростання продуктивності праці.

Щодо процесу добору персоналу на підприємстві ПрАТ «ТерА» важливим та необхідним чинником, в контексті підвищення ефективності управління персоналом, формування раціональної кадрової політики, підвищення продуктивності праці та формування компетентних і відповідальних працівників підприємства ПрАТ «ТерА» має реалізації ефективної політики відбору та найму персоналу. Підбір та добір персоналу підприємства повинен бути системний і мати визначену організацію, включаючи ряд етапів (залучення та зацікавлення, оцінка та відбір, пропозиція, щодо роботи, найм працівника), при цьому орієнтувати на основні методи оцінки персоналу (оцінка якості працівників та продуктивність їх використання, оцінка ефективності роботи структурних підрозділів та окремих фахівців, оцінка ефективності відділу рекрутингу).

Лише системна побудова відбору та добору персоналу підприємства дасть можливість залучати якісний та підготовлений персонал, котрий буде найбільш ефективно інтегрований в систему функціонування та розвитку підприємства ПрАТ «ТерА».

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянюк Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛІНО. 2022. 612 с.
2. Бутенко І.А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. №60. С. 66–74.
3. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. О.: ОНМУ, 2011. № 34. С. 158–171.
4. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. № 2. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935> (дата звернення до ресурсу 10.03.2023 року)
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Вісіцька Д. О., Кримова М. О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287> (дата звернення до ресурсу 22.03.2023 року)
7. Гриньова В.М., Зайцева О.Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку*. Вип.3 (31). Харків: ХНЕУ, 2004. С. 66.
8. Губик Ю.Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
9. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету Крок*. №2 (54). 2019. С. 137-144.
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-

методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 288 с.

11. Жидецький В.Ц. Основи охорони праці : підручник. Львів: УАД, 2006. 336 с.

12. Зеркалов Д.В. Безпека життєдіяльності та охорона праці. Монографія. К.: Основа, 2015. 978 с.

13. Коваленко Є.В., Єрмоєнко Г.С. Основні вимоги та критерії добору персоналу. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/28_Kovaleenko.htm (дата звернення до ресурсу 22.03.2023 року)

14. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2013. 272 с.

15. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 2. № 4. С. 7-45.

16. Науменко, М.О., Жабко Ю.П. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 287 – 290.

17. Новікова М.М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.

18. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513–516.

19. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «ТерА». URL: <http://tera.ua/> (дата звернення до ресурсу 22.03.2023 року)

20. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Випуск 33. С. 189-196.

21. Погорелова Т.О., Ігнатєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 21(994). С. 127 – 134.

22. Прудіус О.І., Любінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності

управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №4(50). С. 57 – 65.

23. Розметова Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> (дата звернення до ресурсу 21.02.2023 року)

24. Рудь В.А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2017. 324 с.

25. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147–154.

26. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.

27. Харченко Т.О., Атаманенко О.О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 5 (22). 2019. С. 169-175.

28. Череп А.В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. №15. С. 48–50.

29. Шитікова Л.В. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 126-130.

30. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ТерА» за 2022 рік

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	Дата	КОДИ
Територія		за ЄДРПОУ	01.01.2023
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	00375697
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок тривалого зберігання	за КОПФГ	UA6104049001 0069060
		за КВЕД	230
			10.72

Середня кількість працівників: 163

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022 р.

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	625	516
первісна вартість	1001	635	653
накопичена амортизація	1002	(10)	(137)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	0
Основні засоби	1010	4 152	4 747
первісна вартість	1011	16 523	18 582
знос	1012	(12 371)	(13 835)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Продовження додатку А

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	4 806	5 263
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 752	7 471
Виробничі запаси	1101	3 582	5 467
Незавершене виробництво	1102	69	197
Готова продукція	1103	1 101	1 807
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 075	5 858
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	268	552
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	91	66
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	353	1 195
Готівка	1166	131	73
Рахунки в банках	1167	222	1 121
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	730
Усього за розділом ІІ	1195	7 545	15 879
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Баланс	1300	12 351	21 142

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 227	-8 019
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-2 210	-2 002
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 220	9 895
розрахунками з бюджетом	1620	135	109
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	128	187
розрахунками з оплати праці	1630	560	750
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	184	833
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8 334	11 370
Усього за розділом III	1695	14 561	23 144
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	12 351	21 142

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
00375697

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 984	44 291
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(81 587)	(47 897)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	1 397	0
прибуток			
збиток	2095	(0)	(3 606)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 881	16 516
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 825)	(5 573)
Витрати на збут	2150	(11 418)	(6 829)
Інші операційні витрати	2180	(826)	(324)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	209	184
прибуток			
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Продовження додатку Б

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(60)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	208	124
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	208	124
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	208	124

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	62 341	35 433
Витрати на оплату праці	2505	19 369	15 679
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 823	3 433
Амортизація	2515	1 597	1 220
Інші операційні витрати	2520	13 485	6 097
Разом	2550	100 615	61 862

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 546	6 998 549
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 549
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,029720	0,017720

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,029720	0,017720
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ТерА» за 2021 рік

			КОДИ
		Дата	01.01.2022
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	за ЄДРПОУ	00375697
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	за КВЕД	10.72

Середня кількість працівників: 157

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	625
первісна вартість	1001	74	635
накопичена амортизація	1002	(64)	(10)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	29
Основні засоби	1010	3 254	4 152
первісна вартість	1011	14 929	16 523
знос	1012	(11 675)	(12 371)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Продовження додатку В

Усього за розділом I	1095	3 264	4 806
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 234	4 752
Виробничі запаси	1101	3 204	3 582
Незавершене виробництво	1102	0	69
Готова продукція	1103	1 030	1 101
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 481	2 075
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	268
з бюджетом	1135	3	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	187	91
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	859	353
Готівка	1166	74	131
Рахунки в банках	1167	785	222
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	90	0
Усього за розділом II	1195	6 860	7 545
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10 124	12 351

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 351	-8 227
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Продовження додатку В

Усього за розділом I	1495	-2 334	-2 210
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 408	5 220
розрахунками з бюджетом	1620	233	135
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	122	128
розрахунками з оплати праці	1630	525	560
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	157	184
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7 013	8 334
Усього за розділом III	1695	12 458	14 561
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10 124	12 351

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна

Підприємство Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
00375697

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 291	42 774
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 897)	(47 596)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(3 606)	(4 822)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 516	16 378
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 573)	(4 615)
Витрати на збут	2150	(6 829)	(6 710)
Інші операційні витрати	2180	(324)	(353)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	184	0
збиток	2195	(0)	(122)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Продовження додатку Г

Інші доходи	2240	0	25
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(60)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	124	0
збиток	2295	(0)	(98)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	124	0
збиток	2355	(0)	(98)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	124	-98

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 433	38 146
Витрати на оплату праці	2505	15 679	15 243
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 433	3 361
Амортизація	2515	1 220	639
Інші операційні витрати	2520	6 097	1 886
Разом	2550	61 862	59 275

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 549	6 998 549
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 549	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,017720	-0,014000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,017720	-0,014000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «ТерА» за 2020 рік

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "ТерА"	за ЄДРПОУ	00375697
Територія	Тернопільська область, м.Тернопіль	за КОАТУУ	6110100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	за КВЕД	10.72

Середня кількість працівників: 190

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	10	
первісна вартість	1001	74	74	
накопичена амортизація	1002	(64)	(64)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	150	0	
Основні засоби	1010	2 486	3 254	
первісна вартість	1011	13 707	14 929	
знос	1012	(11 221)	(11 675)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	

Продовження додатку Д

Усього за розділом I	1095	2 646	3 264
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 978	4 234
Виробничі запаси	1101	3 879	3 204
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1 099	1 030
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	913	1 481
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	23	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	243	187
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	160	859
Готівка	1166	130	74
Рахунки в банках	1167	30	785
Витрати майбутніх періодів	1170	10	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	117	90
Усього за розділом II	1195	6 444	6 860
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	9 090	10 124

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 253	-8 351
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Продовження додатку Д

Усього за розділом I	1495	-2 236	-2 334
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 104	4 408
розрахунками з бюджетом	1620	20	233
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	99	122
розрахунками з оплати праці	1630	464	525
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	176	157
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 463	7 013
Усього за розділом III	1695	11 326	12 458
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	9 090	10 124

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Додаток Е

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2021
00375697

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 774	49 495
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 596)	(44 668)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	4 827
збиток	2095	(4 822)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 378	539
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 615)	(4 317)
Витрати на збут	2150	(6 710)	(7 501)
Інші операційні витрати	2180	(353)	(1 583)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(122)	(8 035)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Продовження додатку Е

Інші доходи	2240	25	20
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(98)	(8 016)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(98)	(8 016)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-98	-8 016

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	38 146	36 267
Витрати на оплату праці	2505	15 243	13 741
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 361	2 826
Амортизація	2515	639	636
Інші операційні витрати	2520	1 886	4 600
Разом	2550	59 275	58 070

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 549	6 998 546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,014000	-1,145380

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,014000	-1,145380
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

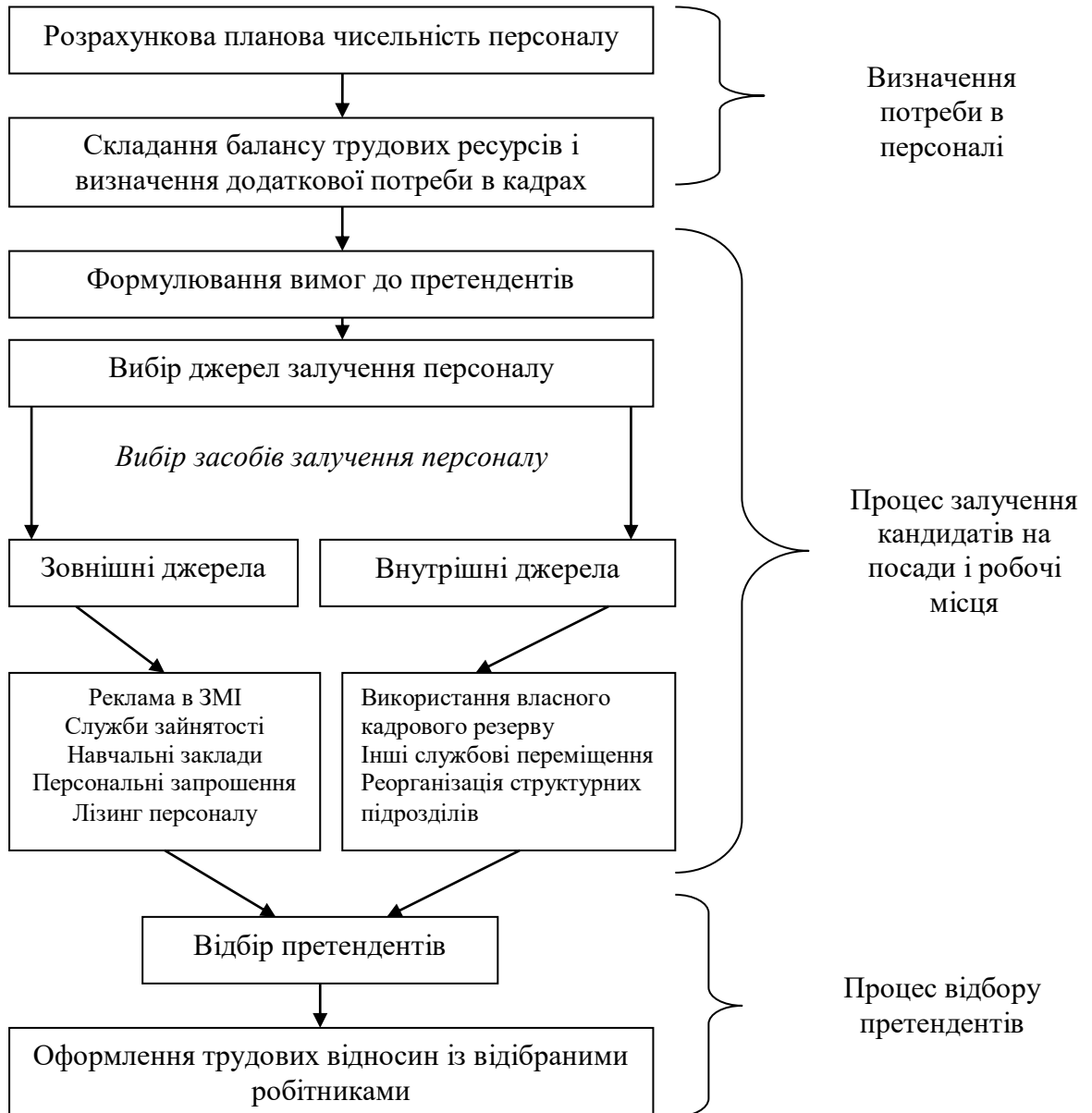
Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду на
підприємстві ПрАТ «ТерА»

№ п/п	Теми	Питання
1.	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2.	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3.	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4.	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?
5.	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Чи може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6.	Спеціальні технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7.	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? До Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8.	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9.	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10.	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу на
підприємстві ПрАТ «ТерА»

Найменування	Короткий опис
Методика «Оперативна пам'ять»	Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження
Методика «Пам'ять на числа»	Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності
Методика «Пам'ять на образи»	Для вивчення образної пам'яті
Методика «Червоно-чорна таблиця»	Для оцінки переключення уваги
Методика Мюнстерберга	Для визначення вибірковості уваги
Методика «Розміщення чисел»	Для оцінки довільної уваги
Методика «Компаси»	Для визначення просторових представлень
Методика «Складні аналогії»	Для оцінки логічного мислення
Методика Равена	Для вивчення логічності мислення
Опитувальник К. Леонгарда	Для виявлення напрямків характеру

Схема послідовних дій при доборі працівників
на підприємстві ПрАТ «ТерА»



Основні показники оцінки ефективності управління персоналом
підприємства ПрАТ «ТерА» [17]

Показник	Сутність	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності кадрового планування	Відношення фактичних даних кадрових потреб, набору, навчання, переміщення, звільнення до планових показників цих процесів за відповідний період	$K_{кп} = Пф/Пп * 100$, де $K_{кп}$ – коефіцієнт ефективності кадрового планування; $Пф$ – фактичне значення показника; $Пп$ – планове значення показника.
Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників	Співвідношення між отриманим ефектом і витраченими коштами	$K_{\partial} = Pi/Pз$, де K_{∂} – коефіцієнт якості джерела набору, Pi – чисельність працівників, прийнятих з i -того джерела набору, $Pз$ - загальна чисельність претендентів; $S_n = S/Pa$, де S_n – сума витрат організації, понесених у зв'язку з набором одного працівника, S – загальна сума витрат організації, понесених у зв'язку з набором працівників, Pa – чисельність відібраних кандидатів
Кваліфікаційний склад робітників	Визначається середній розряд робітників на підприємстві	$v = \frac{\sum rRp}{\sum Rp}$, де v – кваліфікаційний склад робітників; Rp – номер розряду rRp – чисельність робітників кожного розряду
Кваліфікаційний склад спеціалістів	Відношення чисельності спеціалістів із вищою і середньою спеціальною освітою до їх загальної потреби за штатним розкладом	$K = \frac{V2}{V1}$, де K – кваліфікаційний склад спеціалістів; $V1$ – загальна потреба у спеціалістах за штатним розкладом; $V2$ – спеціалісти з вищою і середньою спеціальною освітою
Якість розміщення персоналу	Кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади	$Я_n = \frac{3K_{nv} + 3K_{cn}}{K_v + K_c} * 100$, де $Я_n$ – якість розміщення спеціалістів на посадах; K_v – кількість спеціалістів з вищою освітою; K_c – кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою; $3K_{nv}$ – загальна кількість посад, які вимагають наявності вищої спеціальної; $3K_{cn}$ – загальна кількість посад, які вимагають наявності середньої спеціальної освіти;

Оборот персоналу	Відношення кількості усіх, що вибули (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийому) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду	Коефіцієнт загального обороту визначають: $K_0 = K_z + K_n$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; K_n – коефіцієнт обороту по прийняттю
Оборот по звільненню	Відношення кількості звільнених до середньоспискової чисельності працівників	$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; R_z – кількість звільнених; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Оборот по прийняттю (зовнішній)	Відношення кількості прийнятих до середньоспискової чисельності працівників	$K_n = \frac{R_n}{R_{cc}} * 100$, де K_n – коефіцієнт обороту по прийняттю; R_n – кількість прийнятих; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Стабільність персоналу	Відношення чисельності працівників за списковим складом протягом року, у відсотках до їх середньоспискової чисельності	$K = \frac{R_1}{R_{cc}} * 100$, де K – коефіцієнт стабільності; R_1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Рівень стабільності трудових колективів	Відношення кількості працівників, які звільнилися протягом року з різних причин до середньоспискової чисельності працівників	$K_c = 1 - \frac{R_z}{R_{cc}}$, де K_c – рівень стабільності персоналу; R_z – кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Коефіцієнт плинності	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом року за власним бажанням та з інших порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників за той самий період	$K_n = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K_n – коефіцієнт плинності персоналу; R_z – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин; R_{cc} – середньоспискова чисельність за відповідний період