

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
Інституту управління, психології та безпеки**

**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему**

**КАДРОВА БЕЗПЕКА ЯК ПРОТИДІЯ ПРОФЕСІЙНОМУ  
ВИГОРАННЮ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ**

здобувача вищої освіти  
освітнього ступеня  
«магістр»  
2 курсу денної форми  
навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**СОРОКИ Єлизавети Зіновіївни**

**Науковий керівник**  
доктор економічних наук, професор  
**ЖИВКО Зінаїда Богданівна**

**Рецензент**  
доктор економічних наук, професор  
**СЕНИШИН Оксана Степанівна**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_  
завідувач кафедри менеджменту,

(підпис)

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Львів – 2022

## АНОТАЦІЯ

Сорока Є. З. Кадрова безпека як протидія професійному вигоранню на робочому місці. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження кадрової безпеки на підприємстві, її зміст, форми та методи. У другому розділі проведено аналіз кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі». У третьому розділі визначено сучасні інструменти кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* кадрова безпека, професійне вигорання працівника.

## ANNOTATION

Soroka Y. Z. Personnel security as a countermeasure to professional burnout at the workplace. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2022.

In the first chapter, a theoretical study of personnel security at the enterprise, its content, forms and methods was conducted. In the second section, an analysis of personnel security of the Nestlé Business Service in Europe branch of LLC "Nestle Ukraine" was carried out. In the third section, the modern personnel security tools of the branch of Nestle Ukraine LLC "Nestle Business Service in Europe" are defined.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

*Keywords:* personnel safety, professional burnout of the employee.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....</b>                                                                                                                                       | <b>4</b>  |
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                                            | <b>5</b>  |
| <b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                                                                          | <b>7</b>  |
| 1.1. Зміст та роль кадрової безпеки підприємства як протидії професійному вигоранню.....                                                                                     | 7         |
| 1.2. Сучасні форми, методи та зарубіжний досвід подолання професійного вигорання.....                                                                                        | 9         |
| 1.3. Стратегії забезпечення кадрової безпеки та організація процесу кадрової безпеки на підприємстві .....                                                                   | 13        |
| Висновки до першого розділу .....                                                                                                                                            | 15        |
| <b>Розділ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФІЛІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ».....</b>                                                                     | <b>17</b> |
| 2.1. Особливості діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» та її кадрової політики .....                                                         | 17        |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі».....                                                               | 23        |
| 2.3. Аналіз системи забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі».....                                                            | 33        |
| Висновки до другого розділу .....                                                                                                                                            | 45        |
| <b>Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФІЛІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ» .....</b>                                                             | <b>49</b> |
| 3.1. Сучасні інструменти удосконалення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» .....                                                     | 49        |
| 3.2. Можливості використання зарубіжного досвіду кадрової безпеки на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі».....                                         | 52        |
| 3.3. Формування стратегії щодо подолання професійного вигорання працівників та забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»..... | 56        |
| Висновки до третього розділу .....                                                                                                                                           | 62        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                                         | <b>64</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                                       | <b>67</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                                                                                         | <b>73</b> |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

**FMCG** – Fast-moving consumer goods – товари повсякденного попиту;

**NCE** – Nestle Continuous Excellence – програма безперервного вдосконалення;

**SAP** – Systems, Applications, and Products in Data Processing – інтегрована комп'ютерна система управління бізнесом призначений для моделювати та автоматизувати різні сфери діяльності;

**SWOT-аналіз** – strengths, weaknesses, opportunities, and threats – один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на неї;

**НТП** – Науково-Технічний Прогрес;

**ПВ** – Професійне Вигорання;

**ТОВ** – Товариство з обмеженою відповідальністю.

## ВСТУП

**Актуальність** вивчення кадрової безпеки обумовлена тим, що персонал є основним джерелом ризику економіки підприємства. Саме тому забезпечення кадрової безпеки відносяться до головних завдань, які входять до обов'язків керівництва будь-якого підприємства. В даний період для підприємств різних форм власності одним із ключових завдань є пошук оптимальних напрямів кадрової політики, методів управління працею, які могли б забезпечити активність трудового фактора у господарській діяльності підприємства. Виходячи з цього, найбільш значущим напрямком у реалізації роботи з кадрами можна назвати їх безперервний розвиток, удосконалення знань, професійних навичок та умінь, створення умов для творчого підходу до вирішення професійних завдань.

**Оцінка сучасного стану наукової розробки проблеми.** Сучасні виклики ринкової економіки суттєво змінили основні принципи та зміст кадрової політики. Соціальні реформи, що проводяться в Україні, ставлять завдання підвищення результативності праці, трудової активності, ділової ініціативи, а також впровадження системи дотримання підприємствами усіх форм власності правових гарантій, наданих працівникам найманої праці.

**Метою роботи** є аналіз формування та реалізації кадрової політики, створення сучасних інструментів удосконалення кадрової безпеки, розробка стратегії щодо подолання професійного вигорання працівників та забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі».

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення відповідних **завдань**:

- визначити зміст та роль кадрової безпеки підприємства як протидії професійному вигоранню;
- описати сучасні форми, методи та зарубіжний досвід подолання професійного вигорання ;
- дослідити стратегії забезпечення кадрової безпеки та організація процесу кадрової безпеки на підприємстві;
- визначити особливості діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле

Бізнес Сервіс в Європі» та її кадрової політики;

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»;

- проаналізувати систему забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»

- дослідити сучасні інструменти удосконалення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»

- описати можливості використання зарубіжного досвіду кадрової безпеки на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»;

- сформувати стратегію щодо подолання професійного вигорання працівників та забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна».

**Об'єкт дослідження** - процес розвитку кадрової безпеки.

**Предмет дослідження** - організаційно-економічні засади, теоретико-методичні й науковопрактичні аспекти формування кадрової безпеки.

**Методологія.** Під час проведення дослідження було застосовано методи логічного, статистичного аналізу, узагальнення та порівняння. Було проаналізовано та узагальнено матеріали монографічних досліджень, наукових публікацій, аналітичних доповідей, дані статистики, матеріали законодавчих документів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складається з 65 сторінок комп'ютерного тексту. У роботі наведено 11 таблиць, докладено 5 додатків. Список використаних джерел налічує 46 позицій.

**Апробація результатів.** Теоретичні положення та практичні пропозиції дослідження обговорювались на конференції:

1. Сорока Є.З. Переваги використання послуг бізнес-консалтингу для підвищення ефективності бізнесу. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 24 березня 2022 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С 113 -116.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Зміст та роль кадрової безпеки підприємства як протидії професійному вигоранню**

Основа кадрової безпеки – процес запобігання та попередження загроз, оскільки вони негативно позначаються на стані всієї роботи підприємства. Для ефективної роботи з попередження, запобігання економічним збиткам необхідно виділяти внутрішні та зовнішні загрози.

Кадрову безпеку у створенні забезпечує, передусім, відділ кадрів. Діяльність цього відділу охоплює процеси пошуку фахівців і закінчується процесом їх звільненням, безумовно, у зв'язку з цим виникають проблеми різного характеру, рішення яких займаються фахівці з управління персоналом. Від якості виконаної роботи залежить стан економічної безпеки підприємства.

Зовнішні негативні загрози – це дії, процеси, явища, що залежать не від співробітників підприємства, а від зовнішньої сторони, що наводять на шкоду, запобігти якій працівники не можуть. До них відносяться: вигідніші умови мотивації конкурентів; встановлення конкурентів на переманювання, залучення спеціалістів; тиск на співробітників ззовні; попадання співробітників у різні життєві ситуації; інфляційні процеси.

До внутрішніх загроз ж належать навмисні або безвідповідальні виконані дії, процеси співробітників, які також тягнуть за собою нанесення шкоди та здоров'я. До них відносяться: невідповідність кваліфікації співробітників вимогам до них; погано організована система управління персоналом; неефективна система адаптації та мотивації співробітників; похибки у плануванні ресурсів персоналу; зниження кількості нових пропозицій та ініціатив; витік кваліфікованих та досвідчених співробітників; відсутність чи нефункціонуюча корпоративна політика; неякісна система прийому та відбору

персоналу.

Немає сумнівів, що всі перераховані вище зовнішні та внутрішні загрози негативно впливають на кадрову безпеку. Тому фахівці відділу кадрів мають вести постійну роботу з удосконалення роботи з персоналом з метою забезпечення кадрової безпеки.

За допомогою офіційної та неофіційної інформації проводиться моніторинг усіх доступних каналів інформації, що дозволяє своєчасно виявити загрози та вжити заходів щодо їх усунення. Крім цих методів організовується система гарячої лінії, електронної пошти, скриньки для анонімних листів.

Для ефективної роботи із забезпечення кадрової безпеки служба управління персоналом повинна мати доступ до такої інформації, персональні дані співробітників, брати активну участь у формуванні та розвитку корпоративної культури, стратегічному плануванні безпеки підприємства у розробці кадрової політики.

Найбільш небезпечними для кадрової безпеки є такі випадки.

По-перше, заміщення вакантних місць робітників співробітниками, які прийшли з інших організацій. По-друге, ігнорування особистісних якостей претендента, тобто при відборі персоналу використовувати методики, які не підтверджують тільки професійні якості кандидата, а й інші. По-третє, роботодавець не повинен проводити скорочення персоналу з особистих інтересів. По-четверте, централізація заохочення стосунків жорсткої конкуренції між співробітниками. По-п'яте, використання постійних посадових окладів, які залежать від поточних результатів праці співробітника.

Кадрова безпека досягається, якщо компанія забезпечена висококваліфікованим та надійним персоналом. Виділяють три складові та параметри оцінки надійності персоналу.

Психофізіологічна надійність – властивості організму та психіки людини, які дозволяють працівникові безпомилково та впевнено виконувати свої трудові та службові функції, не наражаючи на ризик безпеки підприємства. Професійна надійність забезпечується рівнем знань, кваліфікації та досвіду, високими



діловими якостями, розвиненою корпоративною професійною культурою.

Особистісна надійність визначається відданістю співробітника своїй організації, його лояльністю до організації з позиції оцінки властивих йому моральних якостей, соціального оточення та залежностей.

У загальній системі управління організацією підсистема забезпечення кадрової безпеки тісно пов'язана із підсистемою управління персоналом. Для забезпечення кадрової безпеки фахівцям з управління персоналом слід розрізняти зовнішні та внутрішні загрози, розробляти та проводити спеціальні кадрові заходи.

Заходи щодо забезпечення кадрової безпеки під час реалізації основних кадрових функцій: розробка стратегії управління персоналом, формування кадрової політики, підбір та відбір персоналу, адаптація персоналу, мотивація персоналу, оплата праці, організація навчання в компанії, розвиток персоналу, оцінка, атестація персоналу, розвиток та підтримка корпоративної культури компанії, моніторинг, контроль, діловодство.

## **1.2. Сучасні форми, методи та зарубіжний досвід подолання професійного вигорання**

В Україні професійне вигорання стало предметом самостійного дослідження із середини 1990-х. Вітчизняні вчені трактують «вигорання» як феномен, комплекс негативних (деструктивних) симптомів, що представляє і включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень.

Для позначення та опису явища вітчизняні автори використовують різні терміни: «емоційне згорання» (Т.В. Форманюк [37], Є.В. Юдіна [38]), «емоційне вигорання» (М.В. Агапова [2], В.В. Бойко [9], О.В. Крапівіна [20], С.В. Умняшкіна [35]), «перегорання» (Г.А. Заріпова [15]), «психічне вигорання» (Н.Є. Водоп'янова [11; 12], Є.С. Старченкова [33]), «професійна деструкція» (В.Г.

Самохвал [31]).

Варто зауважити, що термін «професійне вигорання» найбільш точно відображає сутність досліджуваного феномена. Аналіз існуючих дефініцій показує, що більшість дослідників наголошують на професійному характері ПВ. Приміром, Т.Г. Неруш дає йому таке визначення: «Професійне вигорання — це деструктивні зміни особистості, що мають стадіальний характер, що виникають, розвиваються і проявляються в процесі її професіоналізації як комплекс негативних симптомів, що виражаються в емоційному виснаженні, деперсоналізації та редукції професійних досягнень, що призводять до зниження ефективності професійної діяльності та порушення взаємодії з іншими учасниками даного процесу» [26].

Л.М. Юр'єва вважає, що ПВ - це процес поступової втрати когнітивної, емоційної і фізичної енергії, що виявляється ознаками розумового та емоційного виснаження, фізичної втоми, особистої відстороненості та зменшення задоволення здійсненням діяльності [38].

Багато дослідників бачать у прояві синдрому ПВ механізм психологічного захисту особистості від психотравмуючого впливу, що виявляється у повному чи частковому виключенні емоцій.

С.С. Смирнова характеризує синдром ПВ як спосіб захисту негативних факторів професійної діяльності, «вироблений психічно здоровою особистістю, що виявляється як стереотип емоційного сприйняття дійсності, що характеризується психоемоційним виснаженням, розвитком дисфункціональних установок, втратою мотивації» [32].

Вивчення проблеми ПВ здійснюється в рамках різних наукових наук підходів. Протягом тривалого часу основою дослідження служив описовий підхід, а саме поняття сприймалося дослідниками не як науковий конструкт, а лише як «запам'ятовується і неточна метафора» [29]. Результат недостатньої уваги в суспільстві до цієї проблеми - зростання втрат робочого часу та плінність кадрів.

У результаті вивчення ПВ виділилося кілька основних наукових підходів:

- Ситуаційний. Будується на гіпотезі про те, що ПВ проявляється при стані фізичного, емоційного і психічного виснаження, що переживається, викликаного тривалою включеністю у ситуації, що вимагають емоційного напруги (Н.Є. Водоп'янова [11; 12], О.С. Старченкова [33]);

- Системний. Заснований на цілісному характері явища ПВ, на положенні про те, що ПВ стосується всіх рівнів функціонування людини (І.А.Курапова [22], В.Є. Орел [27]);

- Особистісний. Базується на поданні, згідно з яким ПВ є наслідок деформації ціннісно-сміслової сфери особистості, втрати життєвих смислів (М.В. Борисова [10], Н.В. Гришина [13], Л.Г. Дика [14], І.О. Куваєва [21]);

- Ресурсний. Виходить із становища про те, що в основі ПВ лежить виснаження емоційно-енергійних та особистісних ресурсів людини (Р.М. Айсіна [3], О.І. Бабич [7]);

- Суб'єктно-діяльнісний. Будується на ідеї, відповідно до якої ключовими факторами розвитку синдрому ПВ є особливості взаємовпливів професійної діяльності та суб'єкта праці (І.М. Асєєва [6], Л.А. Китаїв-Смик [18], А.Б. Леонова [23]);

- Процесуальний. Розглядає ПВ як процес, що розгортається у часі і включає кілька фаз формування (В.В. Бойко [9], Т.І. Ронгінська [30]).

В даний час, на основі систематичних досліджень, у науці формується єдина концептуальна модель феномена ПВ. Академічна та практична розробка питання досягла виразного прогресу, що виразився у солідарній позиції дослідників щодо структури ПВ. І це цілком зрозуміло: головні зусилля вчених були сконцентровані на виявленні факторів, які провокують ПВ.

Водночас як у західній, так і у вітчизняній науці є суперечливі погляди щодо окремих аспектів проблеми Зокрема, недостатньо вивчено питання взаємозв'язку ПВ та професійної готовності. Тим часом ПВ має пряме відношення до професійної готовності людини, до її здатності успішно освоїти та виконувати професійну діяльність. Значна увага в наукових роботах, присвячених ПВ, приділяється вивченню можливих причин формування.

В результаті проведених досліджень К. Маслач дійшла висновку, що синдром ПВ може виникнути у процесі професійного спілкування з людьми. Важливим фактором, що провокує ПВ, є тривала «суперечка» душевних та психічних потенцій людини з умовами їх реалізації.

Варто зауважити, що висока ймовірність виникнення синдрому ПВ на початку професійного становлення як результат невідповідності між вимогами професії та професійної готовності особистості.

Аналіз праць, присвячених вивченню ПВ, показує, що аналогічного висновку приходять автори багатьох досліджень. Так, наприклад, Е. Хартман та Б. Перлман серед найбільш ймовірних типів ситуацій, за яких виникає ПВ, що виділяють ситуацію протиріччя між професійною компетентністю (компонентом професійної готовності) суб'єкта праці, його очікуваннями та реальними робочими ситуаціями [44].

В.С. Кошкаров доводить, що найважливішою умовою запобігання ПВ співробітників пожежних частин МНС України є формування у них готовності для виконання професійних завдань [19].

А.А. Пасишников розглядає рівень ПВ як одну з основних характеристик професійної готовності до викладання у вузі. На його думку, особистісну готовність до викладання характеризує вміння педагога регулювати своє емоційний стан [28].

ПВ у контексті професійного становлення особистості аналізується як динамічний процес, що має тривалий період розвитку і характеризується наростанням його проявів.

Хартман та Б. Перлман розробили модель, згідно з якою ПВ проходить чотири фази розвитку [44]. Відповідно до концепції М. Буриша, у процесі розвитку ПВ можна виділити шість основних фаз [12]. Модель В.В. Бойко також є зміною трьох фаз:

- 1) «тривожна напруга»: провісник та «запускаючий механізм» у формуванні синдрому ПВ;
- 2) «резистенція»: опір наростаючому стресу;

3) «виснаження»: виражене падіння загального енергетичного тону та ослаблення нервової системи.

### **1.3. Стратегії забезпечення кадрової безпеки та організація процесу кадрової безпеки на підприємстві**

У поточних економічних умовах все більшої значущості та актуальності набуває проблема формування ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним вимогам соціально-економічного розвитку. Організації в сучасній економіці схильні до досить сильного тиску з боку конкурентів, що змушує їх здійснювати свою діяльність під пильним контролем. При цьому навіть незначні помилки можуть сприяти виникненню таких непередбачуваних наслідків, як банкрутство. Ринок товарів та послуг схильний до стрімких трансформацій споживчих переваг, цін, вимог покупців до якості товарів та послуг, їх асортименту та номенклатури. Тому на бізнес лягає серйозна відповідальність не лише за задоволення попиту як основи існування бізнесу, а й за економію виробництва.

Виграє той, хто може запропонувати за свій товар нижчу ціну. При цьому продукт має бути високоякісним, затребуваним та конкурентоспроможним. Щоб залишитись на плаву, організації змушені не тільки впроваджувати нову техніку, технології, інновації, а й удосконалювати трудові ресурси, підвищувати ефективність систем управління персоналом, створювати сприятливі умови праці співробітникам. В даний час всі підприємства переорієнтуються працювати у умовах інноваційної економіки, утвореної у вигляді трансформації і диверсифікації основних галузей.

В економічній літературі широко представлені різні трактування кадрової політики. У роботах таких авторів, як С.А. Шапіро [4], Л.І. Лукічова [5], Ю.М. Остапенко [6], Л.І. Міляєва [3], Д. Федоркевич [6] та ін., виділено неоднакові теоретичні підходи при формулюванні цього поняття, по-різному розкрито

сутність цієї категорії. З цього погляду використовують стратегічний, діяльний, інституційний, кумулятивний та інтегральний підходи. Розглянемо деякі з них.

С.А. Шапіро, застосовуючи кумулятивний підхід, трактує кадрову політику як сукупність коштів, форм і методів безпосереднього на інтереси, поведінка і виробничу діяльність працівників, з допомогою яких організація досягає своєї мети. У визначенні чітко та ясно вказано інструментарій впливу на поведінку співробітників [4].

Л.І. Лукичова розглядає кадрову політику в динаміці, характеризуючи її як цілеспрямований процес формування персоналу та управління ним для оперативного та ефективного задоволення потреб організації за відповідним напрямом ресурсного забезпечення [5].

Ю.М. Остапенко наводить формулювання дещо іншого плану, використовує інший підхід, робить акцент на системному підході та розглядає кадрову політику як систему роботи з персоналом, демонструючи безпосередній зв'язок цього поняття із системою управління кадрами [6].

Т.Г. Будівельника визначає кадрову політику як діяльність, спрямовану створення трудового колективу, що сприяє максимально ефективно поєднати мети і пріоритети організації та її працівників [7].

Ю.Г. Одегов вважає кадрову політику сукупною спільністю першорядних теоретичних положень та принципів, офіційних вимог та практичних заходів, що дозволяють визначити зміст, форми, методи, а також основні напрямки роботи з персоналом [8].

Таким чином, в умовах інноваційної орієнтації сучасної економіки ці та інші трактування «страждають» недомовленістю: не містять прямої вказівки на необхідність розгляду кадрової політики у контексті інноваційного розвитку організації. Спробуємо по-новому, з урахуванням актуальних вимог інноваційно-орієнтованого розвитку виробництва, сформулювати поняття «кадрова політика».

Захоплення Ф. Гелбрайта науковою організацією праці призвело до створення спеціальної школи з підготовки фахівців у цій сфері. А. Файоль, який

досліджував проблеми управління, сформулював основні засади управління персоналом організації: винагороду, порядок, рівність, справедливість, корпоративний дух тощо [9].

Великий внесок у розвиток науки про працю, зокрема в теорію управління персоналом, внесли вітчизняні вчені А.К. Гастєв, П.М. Керженцев, Н.А. Вітке та ін.

А.К. Гастєв стверджував, що робітник є центром вивчення його поведінки у виробництві, будучи в процесі праці та виробництва одночасно і об'єктом, і суб'єктом аналізу продуктивності праці. З його думкою про те, що працівник виступає головною продуктивною силою у процесі праці та виробництва, не можна не погодитися. Як видається, працівник – основна продуктивна сила виробництва, тому значні зусилля дослідників мають бути націлені збільшення ефективності системи управління персоналом [10].

У економічній літературі існують різні погляди визначення кадрової політики. В останні роки змінилися її елементи, які збагатили саме її зміст. Наприклад, А.Л. Кібанов стверджує, що персонал - особовий склад організації, що працює за наймом. Очевидно, тут розглядається так званий юридичний аспект – трудові відносини працівника з роботодавцем [11].

Відомо, що в економіці праці прийнято поділяти персонал на обліковий, промислово-виробничий та непромисловий; категорії персоналу у свою чергу – на робітників, керівників, спеціалістів та службовців. Є.А. Аксьонова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін та інші автори до персоналу відносять всі людські ресурси, що є в організації, які можна залучати на тимчасову роботу для реалізації різних проектів [12].

### **Висновки до першого розділу**

Кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки підприємства, орієнтована на роботу з персоналом, на вдосконалення методів та процедур

прийому та відбору персоналу, адаптації нових співробітників, розробку критеріїв їх оцінки, мотивації, покращення умов праці, на встановлення етичних та трудових відносин, підвищення оперативності управління, за рахунок зниження витрат на реалізацію управління кадровими процесами, тобто скорочення витрат. Головним результатом від усіх заходів, що вживаються, є поліпшення економічних і виробничо-господарських показників роботи організації.

Вигорання як наслідок професійних стресів виникає у тих випадках, коли адаптаційні можливості (ресурси) людини щодо подолання стресової ситуації перевищено.

До симптомів вигорання відносяться: зниження мотивації до роботи, різко зростаюча незадоволеність від роботи, конфлікти на робочому місці, хронічна втома, нудьга, виснаження, дратівливість, нервозність, занепокоєння, дистанціювання від клієнтів та колег, запізнення, збільшення абсентеїзму та ін.

В даний час на багатьох підприємствах зведена до мінімуму або взагалі відсутня робота з кадровим резервом, особливо з групою перспективних співробітників, які мають включатись до списку для висування до керівного складу. Тому у разі відходу чи звільнення керівника підрозділу часто виникають труднощі з пошуком працівників, які відповідають вимогам організації. Кадрові служби швидко підшукують претендентів на ці керівні посади і часто виявляється, що або підібрані кандидатури не справляються зі своїми обов'язками, або для адаптації на новій посаді їм необхідний тривалий час. Як відомо, час – гроші. Вихід один: формувати кадровий резерв та активно працювати з ним.

Отже, доцільно періодично залучати співробітників із списку кадрового резерву до управлінської діяльності. Набуття управлінських навичок та компетенцій надалі сприятиме прискореній адаптації до нової роботи. Важливим елементом при цьому є вдосконалення системи управління персоналом на основі впровадження досягнень НТП.



## **Розділ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФІЛІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ»**

### **2.1. Особливості діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» та її кадрової політики**

Філія ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» працює з 10.10.2010 р. Кадрова політика даного підприємства – це сукупність принципів, методів, прийомів та форм впливу на трудовий колектив, що лежать в основі процесів, що формують ефективну систему управління персоналом, що забезпечує переважний інноваційний розвиток організації та координацію інтересів працівників та потреб підприємства. Відмінністю та перевагою цієї дефініції від інших формулювань є те, що поняття розглядається з точки зору різних зрізів: кадрова політика характеризується одночасно як процес і структура, представляється у статиці та динаміці. Дане підприємство вважає, що це визначення найбільше чітко та ясно розкриває суть цієї категорії, відбиваючи внутрішні зв'язки та взаємозалежності.

Слід зазначити, що кадрова політика підприємства безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом. Це видно з наведеного визначення. Зрозуміло, що кінцева мета менеджменту у цій області реалізується через кадрову політику.

До плану розвитку компанії належать:

Аналізуючи розвиток філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», можна стверджувати, що управління персоналом базується на концепції управління компанією, на науковій організації праці, розробленої у свій час Ф. Тейлором. У його теорії представлена модель так званої «економічної людини», наукового підбору кадрів та чіткої організації трудового процесу на підприємстві, прив'язана до її потреб, що використовується у підприємстві.

Щоб вирішити завдання пошуку методів ефективного управління кадрами,

керівникам та кадровим підрозділам компанії необхідно все більшу увагу приділяти особистісним характеристикам працівника, системі економічних заохочень та соціальних гарантій, що підвищують мотивацію персоналу підприємства постійно підвищувати свою майстерність та продуктивність праці.

Події в Україні та зміни, пов'язані із соціально-економічними перетвореннями та прагненням до стійкості у конкурентному середовищі, підштовхують філію ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» приділяти значну увагу до довгострокових аспектів кадрової політики, заснованих на науковому плануванні.

Організація повинна мати стійку концепцію кадрової політики, що розробляється керівництвом підприємства та реалізується кадровими службами. Ця концепція повинна базуватись на достовірному аналізі структури персоналу, прогнозів розвитку виробництва, стану ринку праці.

Працівники фірми представляють найцінніший ресурс, який є основою кадрової політики підприємства. Відмінною рисою успішної кадрової політики підприємства можна назвати вміння поєднувати досвід та професіоналізм, вміння та талант своїх співробітників створювати сильні, конкурентоспроможні команди. Для цього керівникам підприємства та спеціалістам з кадрів необхідно прагнути залучати здатних до засвоєння нових знань та найбільш перспективних співробітників.

Час не стоїть на місці, і сьогодні більшість компаній і за кордоном, і в Україні зазнають серйозних змін. У сучасних умовах перед філією ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» стоїть завдання розробки довгострокової кадрової політики, яка буде орієнтована як на економічні, так і на соціальні показники ефективності. З цієї точки зору цікавим є досвід зарубіжних країн, який варто було б враховувати з умовою адаптації до української економіки.

При цьому важливо мати на увазі факт безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у організації. Залежно від цього виділяють пасивну, реактивну, превентивну та активну кадрову політику, яка

застосовується на підприємстві в залежності від ситуації. Це залежить від рівня розуміння правил та норм, лежать у основі кадрових заходів, отже, від рівня безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у організації.

Можливий варіант проведення пасивної кадрової політики. Вона характеризується тим, що у менеджерів філії немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, тоді кадрова політика буде лише на усунення негативних наслідків.

Така робота кадрової служби філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» характеризується такими ознаками, як:

- відсутність прогнозу потреби у кадрах;
- відсутність критеріїв та засобів оцінки діяльності персоналу;
- відсутність аналізу причин виникнення кадрових проблем;
- робота менеджерів в авральному режимі, коли виникнення будь-якої конфліктної ситуації прагнуть погасити без розуміння причин виникнення, що створює передумови регулярного виникнення подібних ситуацій.

Проведення реактивної кадрової політики є ефективним тоді, коли управлінський апарат підприємства здійснює систематичний моніторинг негативних ознак у роботі з колективом, розуміється на причинах розвитку кризи: виникнення напруги в колективі, брак висококваліфікованої робочої сили для вирішення поточних та довгострокових завдань, відсутність мотивації до продуктивної роботи.

Відмінними характеристиками реактивної кадрової політики даного підприємства є:

- заходи менеджерів щодо усунення кризових явищ;
- прагнення управлінського складу зрозуміти причини виникнення проблем;
- володіння засобами діагностики існуючої ситуації та заходами екстреної допомоги;
- аналіз кадрових проблем у взаємозв'язку із програмою розвитку

підприємства;

- можливість передбачити труднощі при середньостроковому прогнозуванні та вжити відповідних заходів їх усунення.

Іноді ефективною є превентивна кадрова політика, яка передбачає наявність у керівництва організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації. Однак водночас має місце нестача засобів впливу на кадрову ситуацію.

Відмінними ознаками превентивної кадрової політики підприємства є:

- наявність у керівництва підприємства як засобів діагностики, і засобів прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;
- прогнозування потреб у кадрах на найближчий час та у довгостроковому прогнозі;
- формулювання перспективних завдань щодо розвитку персоналу;
- розробка кадрових програм відповідно до цілей організації.

Ефективна кадрова політика характеризується наявністю у менеджерів філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» підтверджених розрахунками прогнозів її розвитку та відповідних їм способів та інструментів на персонал. На підприємстві застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні нормативно встановлених методів покарання та заохочення. До адміністративних методів на даному підприємстві належать видання наказів, розпоряджень, розробка посадових інструкцій, підбір та розстановка кадрів.

Економічні методи філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» використовують прийоми, що створюють позитивну та негативну мотивацію. Вони ґрунтуються на результатах економічної діяльності працівників організації загалом. Економічні методи переважно використовуються бухгалтером підприємства. До них відносяться ціноутворення, оподаткування, техніко-економічний аналіз.

В основі соціально-психологічних методів підприємства лежить система цінностей, закріплених у норми корпоративної культури підприємства та

моральні норми суспільства. Соціально-психологічними методами користуються за необхідності керівник і працівники підприємства. До цих методів можна віднести створення нормального психологічного клімату колективі, розвиток ініціативи у працівників

Ефективне функціонування підприємства залежатиме від вибору одного з безлічі варіантів побудови системи управління кадрами підприємства, вивчення можливості його функціонування, вибору найбільш підходящих для даної компанії технологій і способів роботи з людьми. У сучасних умовах кадрова політика ТОВ «Нестле Україна» є певною стратегією з оптимального та раціонального використання наявних та майбутніх трудових кадрів організації. Ефективність планування кадрового потенціалу полягає у адекватній реакції керівництва підприємства на негативні ефекти ринку, а також у дослідженні методів для виключення негативних наслідків.

Від правильності кадрової політики підприємства та оптимізації кадрового складу безпосередньо залежить ефективність діяльності всього підприємства. Ось чому дуже важливо грамотно організувати кадрову політику підприємства.

При кадровому плануванні зазвичай вирішуються різні завдання: від формування кадрового резерву до планування відпусток. Варто зауважити, що першорядним є проведення аналізу даних про необхідність у складі та структурі персоналу, обґрунтуванні норм виробітку, аналізі бажаного та фактичного зростання продуктивності праці, а також оцінці структури роботи. Важливо проводити планування з урахуванням категорії працівників, наприклад, діючі працівники чи потенційні. У групі діючих також потрібна диференціація працівників, наприклад, на новачків та висококваліфікованих фахівців.

Процес планування філія ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» поділила на кілька етапів.

На першому етапі визначають вплив організаційних цілей на саме підприємство.

На другому етапі необхідно визначити майбутні потреби в кадрах з урахуванням загальної кількості та за окремими категоріями: за фахівцями, за

кваліфікаційними групами, посадами. Важливим є планування у кількісному, а й якісному аспекті, наприклад, за рівнем знань, досвіду тощо.

Третій етап повинен включати додаткові потреби у персоналі з урахуванням наявних кадрів.

І, нарешті, на заключному етапі необхідно розробити конкретний план дії з ліквідації потреб у персоналі.

Таким чином, грамотна організація кадрового планування на підприємстві дозволить суттєво підвищити ефективність роботи без значного збільшення витрат на персонал.

За реалізації кадрової політики філія ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» стикається з проблемою професійної адаптації нового працівника. Для вирішення цієї проблеми розробляють документально оформлену систему наставництва, яка б допомогла новоприйнятим співробітникам адаптуватися в новому для них середовищі. За кожним «новачком» необхідно закріпити досвідченого співробітника. За наставництво необхідно доплачувати відсотки до заробітної плати співробітника, що також буде стимулом до якості виконуваної роботи.

У компанії немає єдиного підходу до проблеми виміру ефективності роботи персоналу. Складність у тому, що трудова діяльність персоналу тісно пов'язана з виробничим процесом та її кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації та інших. Аналіз наукових концепцій дозволяє підприємству виділити різні критерії оцінки ефективності кадрової політики. В якості таких показників оцінки продуктивного та управлінського персоналу виділяються: продуктивність праці (виробіток на одного працівника), темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітку, втрати робочого часу.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»

Компанія ТОВ «Нестле Україна» є лідером українського ринку розчинної кави, какао, ринку продуктів дитячого харчування, кулінарії, готових сніданків та каш швидкого приготування. Компанія зміцнила свої позиції та розширила свою присутність у країні за рахунок інвестицій у місцеве виробництво та промислову інфраструктуру.

Починаючи з другої половини 2017 року на ринку продовольчих та непродовольчих товарів існує стабільна тенденція падіння оборотів, обумовлена зниженням реальних доходів населення, ослабленням курсу національної валюти, несприятливою міжнародною політичною ситуацією.

Зниження обсягів продажів змушує учасників ринкових відносин переглядати моделі роботи, значною мірою змінювати не лише асортиментну політику та логістику, а й виробничі та операційні процеси, що протікають усередині компанії, зокрема використання системи ощадливого виробництва.

Більш ніж 10 років тому для ТОВ «Нестле Україна» тенденції ринку в Україні стали драйвером впровадження системи ощадливого виробництва у процес виробництва продукції, а й у розробку та створення нового продукту. Мета даного дослідження – аналіз ефективності впровадження цієї системи у 2019–2021 роках.

Програма перетворення компанії ТОВ «Нестле Україна» в ощадливу організацію шляхом впровадження ініціатив з безперервного покращення процесів отримала назву «Безперервна перевага Нестле» (Nestle Continuous Excellence,). Вона впроваджена, щоб досягти таких цілей:

- забезпечення підтримки та розвиток існуючого підходи до безперервного розвитку;
- підтримка досягнення цільових показників згідно моделі NCE;
- підвищення ефективності бізнесу компанії.

Корпоративна ідеологія, спрямована на покращення та розвиток компанії,

впроваджена у 2018 році.

Впровадження системи ощадливого виробництва означає:

- орієнтацію на клієнта та споживача;
- гнучкість та динаміку;
- узгодженість.

Аудит фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» складається з балансу (звіту про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р., та звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту про власний капітал та звіту про рух грошових коштів (за прямим методом) за рік, що закінчився зазначеною датою, та приміток до фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик [див дод. А].

Фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах фінансовий стан Компанії на 31 грудня 2021 р., та її фінансові результати і грошові потоки за рік, що закінчився зазначеною датою, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та відповідає вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV щодо складання фінансової звітності [див дод. Б].

Розглянуто процес визнання доходу та протестували контролі щодо вхідних даних, які були використані при визнанні доходу від реалізації [див дод. Е].

Було проаналізовано річну звітність підприємства, наведену в Додатках А-В. Для початку доцільно дослідити структуру активів та пасивів.

Можна зробити висновок, що у аналізі оборотних активів, що зображені в таблиці 2.1 значні зміни спостерігаються за статтею «Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи», за аналізований період відбулося зростання на 64%, а грошові кошти зменшилися на 74%. Дана тенденція може негативно вплинути на фінансовий стан компанії, оскільки готівка є найбільш ліквідним активом.

Таблиця 2.1

Структура активів балансу ТОВ «Нестле Україна» протягом 2020-2021



рр., в %

| № з/п | Найменування показника                                      | 2020 р., млн. грн | 2021 р., млн. грн | Абсолютне зростання | 2021 р. до 2020 р. |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| 1     | 2                                                           | 3                 | 4                 | 5                   | 6                  |
| 1     | Необоротні активи усього, у т. ч.                           | 660668            | 681626            | 20958               | 1,03               |
| 1.1   | Нематеріальні активи                                        | 56862             | 39198             | -17664              | 0,69               |
| 1.2   | Основні засоби                                              | 315907            | 323610            | 7703                | 1,02               |
| 1.3   | Довгострокові фінансові інвестиції                          | -                 | -                 | -                   | -                  |
| 1.4   | Інші необоротні активи                                      | 2557              | 2361              | -196                | 0,92               |
| 2     | Оборотні активи усього, у т.ч.                              | 2209277           | 2366863           | 157586              | 1,07               |
| 2.1   | Запаси                                                      | 704325            | 735810            | 31485               | 1,04               |
| 2.2   | Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги       | 6922              | 5581              | -1341               | 0,81               |
| 2.3   | Грошові кошти, їх еквіваленти та короткострокові інвестиції | 144778            | 36964             | -107814             | 0,26               |
| 2.4   | Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи          | 6626              | 10851             | 4225                | 1,64               |
| 3     | Вартість активів                                            | 2869945           | 3048489           | 178544              | 1,06               |

Джерело: [40].

Дана тенденція може негативно вплинути на фінансовий стан компанії, оскільки готівка є найбільш ліквідним активом.

Аналізуючи капітал підприємства, що зображений у табл. 2.2 можна побачити, що статутний капітал не зазнає змін, нерозподілений прибуток зріс на 4%. Саме тому капітал підприємства має стабільну динаміку.

Фінансовий результат та прибуток підприємства зображений у табл. 2.3. Варто зауважити, що чистий дохід від продажу компанії ТОВ «Нестле Україна» збільшився на 1,5 млн. грн.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка власного капіталу ТОВ «Нестле Україна» 2020-2021 рр., млн. грн.

| № з/п | Найменування показника | 2020 р. | 2021 р. | Абсолютне | 2020 р. до 2021 р. |
|-------|------------------------|---------|---------|-----------|--------------------|
|       |                        |         |         | не        |                    |

|   |                         |          |          | зростання |      |
|---|-------------------------|----------|----------|-----------|------|
| 1 | 2                       | 3        | 4        | 5         | 6    |
| 1 | Статутний капітал       | 800      | 800      | 0         | 1,00 |
| 2 | Нерозподілений прибуток | -3808295 | -3638594 | 169701    | 0,96 |
| 3 | Усього капітал          | -3807495 | -3537794 | 269701    | 0,93 |

Джерело: [40].

Фінансовий результат та прибуток підприємства зображений у табл. 2.3. Варто зауважити, що чистий дохід від продажу компанії Nestle збільшився на 1,5 млн. грн. В результаті вищезазначеного збільшення чистого прибутку від продажів валовий прибуток зменшення на 136201 млн.грн. Зменшення доходів від діяльності та скорочення витрат призвело до зменшення фінансового результату від діяльності на 59085 млн. грн. В цілому можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності є негативними.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка фінансових результатів ТОВ «Нестле Україна»  
2020-2021 рр., млн. грн.

| № з/п | Найменування показника                          | 2020 р.  | 2021 р.  | Абсолютне зростання | 2021р. до 2020 р. |
|-------|-------------------------------------------------|----------|----------|---------------------|-------------------|
| 1     | 2                                               | 3        | 4        | 5                   | 6                 |
| 1     | Дохід від реалізації продукції                  | 9503628  | 11054720 | 1551092             | 1,16              |
| 2     | Собівартість реалізованої продукції             | 46644145 | 8059036  | -38585109           | 0,17              |
| 3     | Валовий прибуток (збиток)                       | 2995684  | 2859483  | -136201             | 0,95              |
| 4     | Інші доходи від операційної діяльності          | 45451    | 71869    | 26418               | 1,58              |
| 5     | Інші витрати від операційної діяльності         | 735209   | 132945   | -602264             | 0,18              |
| 6     | Фінансовий результат від операційної діяльності | 229238   | 170153   | -59085              | 0,74              |
| 7     | Доходи фінансової діяльності                    | 18677    | 13783    | -4894               | 0,74              |

Продовження таблиці 2.3

|   |                               |         |         |        |      |
|---|-------------------------------|---------|---------|--------|------|
| 1 | 2                             | 3       | 4       | 5      | 6    |
| 8 | Витрати фінансової діяльності | 317488  | 302027  | -15461 | 0,95 |
| 9 | Чистий прибуток- збиток       | -804152 | -105825 | 698327 | 0,13 |

Джерело: [40].

Зі зменшенням собівартості виробництва, зросли адміністративні та збутові витрати на 3% (табл. 2.4) Загалом це можна охарактеризувати як незначне підвищення.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка витрат ТОВ «Нестле Україна» 2020-2021 рр., млн. грн.

| № з/п | Найменування показника                     | 2020 р.  | 2021 р. | Абсолютне зростання | 2021 р. до 2020 р. |
|-------|--------------------------------------------|----------|---------|---------------------|--------------------|
| 1     | 2                                          | 3        | 4       | 5                   | 6                  |
| 1     | Собівартість реалізованої продукції        | 46644145 | 8059036 | -38585109           | 0,17               |
| 2     | Адміністративні витрати та витрати на збут | 750913   | 769770  | 18857               | 1,03               |
| 3     | Інші операційні витрати                    | 1823366  | 1959993 | 136627              | 1,07               |
| 4     | Витрати фінансової діяльності              | 317488   | 302027  | -15461              | 0,95               |
| 5     | Сукупні витрати підприємства               | 2891767  | 3031790 | 140023              | 1,05               |

Джерело: [40].

Згідно проведеного аналізу (табл. 2.5), можна зауважити, що чистий дохід від операційної діяльності зростає на 16%, також сукупний дохід компанії зазнає збитків, проте динаміка за 2020-2021 рік покращилася.

Таблиця 2.5

Структура доходів ТОВ «Нестле Україна» 2020-2021 рр., млн. грн.

| № з/п | Найменування показника                | 2020 р. | 2021 р.  | Абсолютне зростання | 2021 р. до 2020 р. |
|-------|---------------------------------------|---------|----------|---------------------|--------------------|
| 1     | 2                                     | 3       | 4        | 5                   | 6                  |
| 1     | Чистий дохід від реалізації продукції | 9503628 | 11054720 | 1551092             | 1,16               |
| 2     | Інші операційні доходи                | 45451   | 71869    | 26418               | 1,58               |

Продовження таблиці 2.5

| 1 | 2                            | 3        | 4       | 5     | 6    |
|---|------------------------------|----------|---------|-------|------|
| 3 | Доходи фінансової діяльності | 18677    | 13783   | -4894 | 0,74 |
| 4 | Сукупний дохід               | (819352) | (97538) | 4096  | 1,04 |

Джерело: [40].

Станом на 2020 рік коефіцієнти абсолютної ліквідності, загальної ліквідності, ліквідності при мобілізації запасів та довгострокового фінансового забезпечення більше не відповідають нормам (табл. 2.6), а знаходяться нижче їх рівня. Отже, ми бачимо, що у 2020 році ситуація погіршилася за більшістю показників, тому керівництву підприємства необхідно провести роботу над даним питанням.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності та платоспроможност ТОВ «Нестле Україна» 2020-2021 рр., млн. грн.

| Показник                                            | 2020  | 2021  | Рекомендоване значення |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|------------------------|
| 1                                                   | 2     | 3     | 4                      |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                     | 0,59  | 0,74  | 0,5 – 0,8              |
| Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів      | 0,45  | 0,32  | 0,5 – 0,7              |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                    | 0,83  | 0,95  | 1 – 2.                 |
| Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення | 0,61  | 0,61  | 0,5 – 0,7              |
| Коефіцієнт власної платоспроможності                | -0,17 | -0,05 | -                      |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                   | 0,21  | 0,10  | 0,15 – 0,2.            |

Джерело: [40].

Успіх у побудові фундаменту NCE починається з досягнення досконалості відповідно (compliance). Відповідність у тому, щоб стримувати обіцянки клієнтам, споживачам, співробітникам, суспільству, цим забезпечуючи довіру всім сторонам, зацікавленим у діяльності компанії. Так забезпечується дотримання законодавства, правил внутрішнього та зовнішнього розпорядку, політика, стандарти, норми та практики.

Високі стандарти виробництва та прагнення до постійного покращення процесів були завжди притаманні компанії та її співробітникам, тому використання системи ощадливого виробництва не викликало труднощів. Впровадження ощадливого виробництва проводиться, перш за все, заради

значного скорочення часу на доставку споживача. Сьогодні люди хочуть купувати найбільш свіжі та якісні продукти за привабливими цінами.

Сьогодні основи NCE впроваджено у повсякденну роботу відділів, деякі з них уже запроваджують розширені практики. В даний час ця ініціатива реалізується за допомогою процесу, названого «Розробка та виведення продуктів «Нестле», який покликаний допомогти бізнесу ефективніше керувати запуском нових продуктів. У системі SAP підтримується єдина база, де ініціюються нові проекти продуктів, відображаються результати розробок та споживчих тестів та запуск у виробництво.

З використанням інструменту «Розробка та виведення товарів «Нестле» запуск товарів став більш структурованим і прозорим. Кожному відповідальному фахівцю доступна інформація на будь-якій стадії реалізації.

Отже, компанія не має заборгованостей, працює офіційно та прозоро. Це підтверджується статистичними даними.

Рішення, які у процесі розробки рецептури вкрай суб'єктивні. Кожен залучений фахівець діє виходячи зі своїх знань та досвіду, не враховуючи дій своїх колег. В результаті збільшується кількість етапів, зростає супутнє листування, також виникають додаткові проблеми. Низька кваліфікація співробітників призводить до того, що фахівці, які залучаються, будуть змушені пізнавати специфіку процесу безпосередньо під час роботи. Їм буде важко зрозуміти важливість кожного окремого кроку, не представляючи весь процес загалом.

Некоректний графік робіт свідчить про те, що в процесі розробки рецептури було допущено низьку виконавську дисципліну, яка призвела до зриву розумного за термінами графіка.

Відсутність цільової вартості рецептури наводить до того, що рецептура розробляється без урахування остаточної вартості. Таким чином, тривала робота великий групи людей, залучених до проекту, виявляється марною. Починають здешевлювати рецептуру, чого неможливо досягти без значних втрат у смаку.

Низька якість коментарів після тестування обумовлена тим, що немає

стандартної анкети для внутрішніх тестів, коментарі висловлюються усно, плутано, коментарі для доопрацювання відправляються поштою, відносяться до різних періодів часу, плинність кадрів призводить до того, що частина інформації, якою вони володіли, виявляється втрачено.

Отже, існує низка факторів, які потенційно можуть впливати на ефективність процесів розробки рецептури та планування продажів. На процес планування продажів та фінансові показники найбільше впливають зміщення дати пробного виробництва та початку продажів.

До робочої групи ми запросили менеджера з маркетингу, старшого бренд-менеджера, старшого менеджера проектів, керівника прикладної групи, технолога, спеціаліста відділу закупівель, спеціаліста технічного відділу. Як ініціатор і модератор процесу виступив автор роботи, який був менеджером проектів. Модератор пропонував ідеї оптимізації процесу.

На першій зустрічі присутнім були представлені передумови розробки стандарту, сформована мета розробки стандарту (визначити послідовність кроків щодо розробки рецептур залежно від складності проекту, зони відповідальності). Як область застосування була обрана діяльність відділу кулінарії компанії філії ТОВ «Нестле Україна» з розробки будь-яких нових продуктів (інновації та реновації).

В результаті кількох обговорень було розроблено стандарт, що визначає послідовність розробки рецептури нового продукту в залежності від складності проекту.

Процес розробки рецептури починається з моменту створення проекту в системі «Розробка та виведення продуктів «Нестле» і додавання до нього брифа.

Після того, як бриф написаний і завантажений у систему, повинні бути призначені зустрічі з метою обговорити всі ризики проекту, перспективи розвитку ідеї та будь-які інші питання, пов'язані із розробкою.

Дуже важливо, щоб уже на першій стадії процесу розробки рецептури до проекту були залучені представники відділів, які мають безпосереднє ставлення щодо нього. Це дозволить повноцінно оцінити всі ризики, виявити, якої

інформації не вистачає у брифі.

Під час вивчення брифу під час зустрічі та уточнення деталей фахівці прикладної групи мають визначити категорію проекту.

У рамках розробки стандарту робоча група узгодила класифікацію проектів із керівником прикладної групи на підставі наступних критеріїв:

- унікальність сировини;
- наявність обладнання;
- необхідність інвестицій.

Категорія 1 – проекти, пов'язані з розробкою абсолютно нових матеріалів та/або технологій для створення рецептур (спільно з виробниками цих матеріалів), проекти з капітальними витратами, витратами на придбання або поновлення необоротних активів: підготовкою майданчики, покупкою обладнання тощо). Така градація визначено глобальною політикою "Нестле". В кожному конкретному випадку терміни обговорюються, погоджуються не лише з бренд-менеджером, а й із директором департаменту.

У великих міжнародних компаніях фінансове планування здійснюється не менше ніж на рік уперед, тому неможливо забезпечити додаткові кошти, якщо вони не були передбачені. Великі компанії у сегменті FMCG пред'являють вкрай високі вимоги до сировини та її постачальникам.

Постачальник має мати належні інструменти та процедури, для того щоб він міг забезпечити повне відповідність матеріалів, що поставляються, законодавству та очікуванням споживачів у країні виробництва. І, якщо потрібно, у країні, де буде продаватися готова продукція компанії філія ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі». Системи менеджменту якості та харчової безпеки постачальника повинні відповідати положенням місцевого законодавства, вимогам харчової безпеки та специфічні вимоги до матеріалу, визначені компанією ТОВ «Нестле Україна».

Категорію 2 складають проекти, де використовуються нові матеріали, з якими фабрика раніше не працювала, але які є в наявності на інших фабриках філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» у світі чи

постачальників сировини. На розробку рецептури цієї категорії відводиться до 6 місяців.

Категорія 3 передбачає проекти, пов'язані з розробкою рецептури на базі існуючого списку матеріалів, які є на фабриці в Україні. За 8 тижнів шеф-кухари мають підібрати необхідну сировину та рецептуру.

Для того, щоб мінімізувати негативні ефекти низької ефективності розробки пропонуємо використовувати загальну таблицю, яка доступна на хмарному ресурсі. Вона має містити таку інформацію:

- назва продукту;
- продукт конкурента (разом із яким тестуватиметься розроблена рецептура);
- номер модифікації зразка, що розробляється;
- ключові зміни (інформація від відділу досліджень та розробок) для другого та наступних тестів;
- коментарі бренд-менеджера;
- вартість рецептури (якщо рахується);
- результат дегустації (схвалено/не схвалено);
- відповідальний бренд-менеджер;
- коментарі відділу досліджень та розробок;
- дата відправки;
- дата тесту;
- результати та висновки споживчого тесту.

Прикладна група заносить у загальну таблицю інформацію по відправленим бренд-менеджеру до головного офісу зразків із зазначенням їх відмінностей, ключових особливостей та інших коментарів, до цієї ж таблиці бренд-менеджер заносить свої коментарі після кожної дегустації. Варто зауважити, що таблиця дозволить зберегти історію розробки кожної рецептури, реєстрація термінів відправлення та дегустацій дозволить відстежити затримки у процесі та усунути їх надалі.

У ході розробки стандарту було погоджено з усіма залученими учасниками



максимальна кількість дегустацій – не більше п'яти за кожною рецептурою. Відразу після впровадження стандарту таке обмеження навряд чи буде дотримуватися, але, у міру того, як співробітники пройдуть навчання і звикнуть до процесу, це виявиться цілком реалістичним.

Після того, як рецептура схвалена бренд-менеджером за смаком, проводиться споживчий тест за участю репрезентативної вибірки та незалежної агенції. Такі тести коштують дорого та тривають у середньому до двох місяців.

З метою оптимізації процесу тестування та для підтвердження рецептури необхідно проводити попередні тести ще на фабриці, причому можна обмежитися меншою вибіркою. Такі тести дозволяють максимально короткий термін (протягом 1-2 тижнів) оцінити споживчі переваги вибірки з 30 осіб. Витрати на такий тест обійдуться не дорожче продуктів для організації дегустації (для порівняння: якщо агентство проводитиме тестування, воно обійдеться значно дорожче).

Таким чином можна виключити свідомо невдалі рецептури, цим значно заощадивши бюджет компанії. Для проведення описаного тесту було запропоновано типову анкету. Питання в ній можна міняти залежно від цілей дослідження, специфіки товару тощо.

Далі бренд-менеджер отримує фінансову оцінку від фінансового аналітика нового продукту, аналізує її, і, якщо знаходить ці розрахунки прийнятними, розробляє бриф для зовнішнього агентства та запускає споживчий тест.

За результатами споживчого тесту та фінансових розрахунків маркетинг-менеджер приймає рішення про запуск товару. Цей крок є заключним у рамках запропонованого стандарту, на виході якого було отримано схвалену рецептуру.

### **2.3. Аналіз системи забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»**

У процесі виробництва працівник виступає як робоча сила, тобто

сукупності фізичних та інтелектуальних здібностей, властивих особистості людини та використовуваних нею при виробництві будь-яких матеріальних благ.

В даний час у кадровій службі підприємства йде дискусія про те, що ж продає працівник – свою робочу силу чи працю. Не заглиблюючись у тонкощі, можна відзначити, що до моменту з'єднання із засобами виробництва здатність до праці існує лише потенційно. Тому правомірно розрізняти речові (засоби виробництва) та особисті (праця) фактори виробництва.

Особистий фактор виробництва філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» – це працівник, який має здатність до продуктивної праці, тобто робоча сила є потенційний працю, а працю – реалізована робоча сила.

Під трудовими ресурсами підприємство розуміє соціально-економічну категорію, що представляє певну частину населення, яка має фізичну та інтелектуальну здатність, що реалізується при виробництві товарів та надання послуг.

Разом з поняттям трудових ресурсів в даний час філією досить широко застосовується така категорія, як «економічно активне населення». Воно трактується як сукупна чисельність робочої сили, що є арифметичну суму безробітних і зайнятих.

Разом із терміном «трудові ресурси» на підприємстві використовується поняття «трудовий потенціал». Трудовий потенціал даної фірми визначається сукупною здатністю його трудових ресурсів до виробництва максимально можливого в цих умовах обсягу товарів та послуг за високого рівня конкурентоспроможності економіки.

Трудовий потенціал може бути охарактеризований як кількісно, і якісно. Кількісною складовою є чисельність трудових ресурсів. Якісна характеристика також має важливе значення. Всі ці поняття та показники використовуються при дослідженні соціально-трудої сфери та розробці кадрової політики організації.

Крім того, при цьому застосовуються основні особливості трудового потенціалу: вік працівників, рівень їх кваліфікації, стаж та ін. Широко

аналізуються та ретельно вивчаються фактори рухи персоналу. До них можна віднести вибуття та прийом співробітників, плинність кадрів, коефіцієнт сталості та стабільності, оборот тощо.

В даний час на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» використовують поняття «кадровий потенціал», «кадри», а не «трудова потенціал». На підприємстві існують різні погляди на зміст категорії «кадри».

Деякі працівники кадрової служби стверджують, що до них слід зарахувати тих співробітників, що значаться у штатному розкладі організації. Інші переконані, що у кадровий склад слід включати працівників, які мають певну кваліфікацію. Керівник відділу кадрів наполягає, що «було б неправильно розширювати це поняття до меж, які об'єднують усіх працівників, оскільки зникає головна ознака поняття кадрів – їхня професійна підготовленість».

Ефективність управління персоналом нерозривно пов'язані з методами виміру ефективності управлінські рішення з основних напрямів функціонування відповідних відділів, служб, департаментів, котрі займаються управлінням трудовими ресурсами підприємства. До цих напрямів на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» належать формування кадрового складу, його раціональне використання та розвиток у процесі функціонування підприємства тощо. Основою всього цього є насамперед ефективність трудової діяльності персоналу, яку необхідно контролювати, вимірювати та оптимізувати. У цьому увагу слід приділяти як кожному працівнику, робочої групи, а й трудовому колективу загалом. Якщо ці процеси виконуються продуктивно, це свідчить, що управління персоналом підприємства перебуває в високому якісному рівні.

Загалом управління персоналом філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» доцільно розглядати як одну з частин управління виробництвом, оскільки трудова діяльність — важливий фактор функціонування підприємства, якою б формою власності воно не було.

Керівництвом філії ефективність сприймається як функція досягнутих результатів щодо витрачених на них ресурсів підприємства, тобто ефективність

— це відношення результатів, поданих у вартісному вираженні, до вартості витрат.

Проте нині немає узгодженого думки висловлення критеріїв ефективності управління персоналом підприємства міста і те, як проводити вимірювання ефективності трудовий діяльності. Пояснюється це тим, що трудова діяльність нерозривно пов'язана з виробничим процесом та його результатами, розвитком підприємства в економічному плані, соціальною компонентою тощо. та з якісної точки зору, включаючи соціальні показники якості трудового життя персоналу.

До найважливіших індикаторів, які використовуються філією ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» для оцінки якісних характеристик ефективності управління персоналом на підприємстві, належать здоров'я членів трудового колективу, корпоративна етика, освіченість, професіоналізм, організованість, активність, творчість, мотивація, зайнятість працівника, інтенсивність праці, заробітна плата.

Крім того, однією з найважливіших характеристик працівника є адаптивність, яка показує, наскільки працівник може пристосуватися до різних змін всередині організації або в зовнішньому середовищі внаслідок зміни будь-яких норм, законів, положень, вимог. З поняття «адаптивність» впливає таке поняття, як «трудова мобільність», яка характеризує можливість проведення ротації працівників чи виконання ними додаткових чи суміжних функцій тощо.

Важливу роль у виробничому процесі даного підприємства грає компетентність працівника, що передбачає в нього додаткові знання, навички, інформаційну і технічну озброєність. У цілому нині компетентність, разом із трудовий мобільністю, досвідом є професіоналізм працівника, який можна охарактеризувати як спроможність до якісному продуктивному праці.

Таким чином, використання кількісних методів оцінки ефективності управління персоналом у нерозривному зв'язку з якісними дозволяє виробити певні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики даного підприємства.

Дослідження проводилися на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» На початок 2021 р. кількість співробітників підприємства

становила 1856 осіб (у тому числі 1234 чоловіки та 622 жінки), на кінець 2021 р. – 1 794 осіб.

У 2020 році кількість штатних працівників становила 1920 осіб (у тому числі 1264 чоловіки та 656 жінок), у 2019 — 1 930 осіб (у тому числі 1 255 чоловіків та 675 жінок). Чисельність працівників змінюється, що з реалізацією проектів підприємства: у разі, коли реалізуються великі проекти, контингент підприємства збільшується.

Структура забезпеченості працівниками підприємства, за підсумками 2021 р. щодо плану та 2020 р. наведена у табл. 2.1.

Слід зазначити, що за підсумками 2021 р.в компанії забезпеченість трудовими ресурсами була за всіма параметрами нижчою від планових показників та фактичних показників 2020 р.

На аналізованому підприємстві фонд робочого часу у 2021 р. менший, ніж у 2020 р. на 106444 години. Відхилення від плану становило 129041 год.

Таблиця 2.1

Структура забезпеченості працівниками ТОВ «Нестле Україна» за підсумками року

| Показник                                                             | 2020      | 2021      |           | Відхилення від 2021 р. | Відхилення від плану 2021р. |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-----------------------------|
|                                                                      |           | План      | Факт.     |                        |                             |
| 1                                                                    | 2         | 3         | 4         | 5                      | 6                           |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чоловік                      | 1 920     | 1 900     | 1 856     | -64                    | -44                         |
| Загальна кількість відпрацьованих працівниками, людинодні            | 414 720   | 412 300   | 400 896   | -13 824                | -11404                      |
| Загальна кількість відпрацьованих працівниками, людиногодин          | 3 193 344 | 3 215 940 | 3 086 899 | -106 444               | -129041                     |
| Середня кількість днів відпрацьованих одним працівником на рік, днів | 216       | 217       | 216       | 0                      | -1                          |

|                                                                          |           |           |           |          |         |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|---------|
| Середня кількість годин відпрацьованих одним працівником за зміну, годин | 7,7       | 7,8       | 7,7       | 0        | -0,1    |
| Фонд робочого часу, годин                                                | 3 193 344 | 3 215 940 | 3 086 899 | -106 444 | -129041 |
| Понаднормово відпрацьований час                                          | 21 870    | —         | 20 916    | 954      | —       |

Джерело: побудовано автором на основі [40].

У ході роботи також було проведено аналіз плинності кадрів на підприємстві у 2020 та 2021 роках. Результати аналізу представлені у табл. 2.2

З табл. 2.2 видно, що чисельність персоналу на початок 2021 р. скоротилася на 70 чол., що становило 96,5 %.

В організації спостерігається велика плинність кадрів. У 2020 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 8,6, а до кінця 2021 р. зріс до 10,6, тоді як середньоукраїнський показник природної плинності становить 3–5 %. Пов'язано це насамперед з економічною ситуацією в країні та кризовими явищами, що позначилося на необхідності скорочення деяких працівників. Крім того, на плинність кадрів вплинули важкі умови праці, що спричинило звільнення працівників за власним бажанням.

Таблиця 2.2

Плинність кадрів ТОВ «Нестле Україна» у 2020 та 2021 рр.

| Показник                                                   | 2020      | 2021      | Зміна    |       |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|-------|
|                                                            |           |           | (+/-)    | %     |
| 1                                                          | 2         | 3         | 4        | 5     |
| Перебувало у штаті підприємства на початок року, осіб      | 2003      | 1933      | - 70     | 96,5  |
| Прийнято до штату підприємства, осіб                       | 97        | 131       | 34       | 135,1 |
| Вибуло з підприємства:                                     | 167       | 198       | 31       | 118,6 |
| – зі скорочення штату працівників                          | 65        | 81        | 16       | 124,6 |
| – звільнення за власним бажанням працівника                | 98        | 112       | 14       | 114,3 |
| – за порушення трудової дисципліни та правил охорони праці | 4         | 5         | 1        | 125,0 |
| Фонд робочого часу, годин                                  | 3 193 344 | 3 086 899 | -106 445 | 96,6  |

|                                                                                                                                                                                                         |       |       |        |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|
| Усього кількість годин, пропущених співробітниками підприємства протягом року, включаючи хвороби, прогули, відгули за свій рахунок, за винятком відгулів з ініціативи адміністрації та відпусток, годин | 9 860 | 8 670 | -1 190 | 87,9  |
| Перебувало на кінець року, осіб                                                                                                                                                                         | 1 933 | 1 866 | - 67   | 96,5  |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                                                                                                                                                             | 8,6   | 10,6  | 2,0    | 123,3 |

Джерело: побудовано автором на основі [40].

Таким чином, оцінка кількісних характеристик кадрової політики на підприємстві, що розглядається, дозволила зробити висновок про те, що кризові явища в країні негативно позначилися на показниках трудових ресурсів компанії. Спостерігається скорочення штатів, зросли показники коефіцієнта плинності кадрів, скорочено баланс робочого часу організації, зменшився понаднормово відпрацьований час тощо.

Також на підприємстві було проведено дослідження соціально-психологічного клімату. Факторний аналіз показав:

1. На підприємстві соціально-психологічний клімат в основному складається під впливом організації управління, його регламентованості, а не взаємин та комунікацій з колегами по роботі чи з безпосереднім керівником.

2. Вища керівництво підприємства більше схиляється до авторитарного стилю, тоді як керівники підрозділів та служб виявляють тенденцію до стилю колегіального.

3. Основним мотивом негативних відносин між працівниками підприємства, зазвичай, стає досить низький рівень професіоналізму. Це вимагає від керівництва вжиття додаткових відповідних заходів щодо підвищення професійного рівня працівників у рамках кадрової політики підприємства.

4. Зазначається певний недолік інформації про плани та перспективи розвитку підприємства через високий ступінь формалізованості функціонально-рольових та ділових відносин, чіткість та визначеність поточних оперативних вимог.

5. У працівників підприємства утруднено формування почуття залученості,

лояльності до організації та зростання продуктивності через брак відомостей про існуючий стан справ на підприємстві, перспективи його розвитку, майбутнього розвитку трудового колективу, а також кожного працівника підприємства.

6. Одним із важливих моментів працівники підприємства вказують невисоку конфліктність у колективі.

У цілому нині, узагальнена оцінка соціально- психологічного клімату у колективі аналізованого підприємства може характеризуватись як середньозадовільна. Працівники підприємства орієнтовані переважно на колективну працю, що пояснюється специфікою функціонування підприємства. Проте напруженість у відносинах усередині колективу внаслідок недостатнього рівня професійної підготовки вимагала провести аналіз системи внутрішньофірмового навчання на підприємстві, який показав, що керівництво проводить корпоративне навчання та тренінги для персоналу. Було проведено анкетування працівників підприємства, яке показало, що до основних тренінгів, що проводяться на підприємстві, належать: історія підприємства – 36%; навчання техніку безпеки - 88%; виробниче навчання - 73%; можливості кар'єрного зростання - 38%; навички роботи на комп'ютері - 67%; управління якістю - 69%; опис посадових обов'язків - 88%; інше - 10%. Зазначені тренінги недостатньо задовольняють працівників підприємства, що вимагає від керівництва посилити увагу професійного розвитку персоналу. За результатами досліджень було проведено аналіз якісних характеристик кадрової політики підприємства, поданий у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Оцінка елементів кадрової політики ТОВ «Нестле Україна»

| Показник<br>кадрової політики | Формула розрахуну                                                                                               | Результат |      |      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|
|                               |                                                                                                                 | 2019      | 2020 | 2021 |
| 1                             | 2                                                                                                               | 3         | 4    | 5    |
| Стан здоров'я персоналу, %    | Загальна кількість годин, пропущених працівниками протягом року через хворобу /<br>Баланс робочого часу · 100 % | 1,53      | 1,55 | 1,36 |



|                                  |                                                                                             |           |             |             |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| Вікова структура колективу, %    | Чисельність персоналу до 30 років / Середньооблікова чисельність · 100 %                    | 25,8      | 25,7        | 26,1        |
| Професіоналізм персоналу, %      | Число працівників, які пройшли атестацію поточного року / Середньооблікова чисельність ×100 | 45,4      | 5,9         | 7,1         |
|                                  |                                                                                             | (планова) | (непланова) | (непланова) |
| Освіта персоналу, %              | Чисельність працівників із вищою освітою / Середньооблікова чисельність                     | 21        | 23,5        | 22,5        |
| Рівень кадрової спеціалізації, % | Чисельність фахівців / Середньооблікова чисельність · 100%                                  | 27,9      | 28,4        | 28,5        |
| Стимулювання персоналу, %        | Фонд премій та компенсацій, факт/Фонд премій та компенсацій, план · 100 %                   | 88,7      | 98,6        | 96,7        |
| Стабільність персоналу, %        | Чисельність персоналу на кінець року / Чисельність персоналу на початок року · 100%         | 100,62    | 99,48       | 95,65       |

Джерело: побудовано автором на основі [40].

Для виявлення сильних і слабких сторін у кадровій політиці підприємства було проведено SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Матриця SWOT-аналізу кадрової політики підприємства

| Сильні сторони (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Стабільна робота підприємства.<br/>Розроблено положення про кадрову політику, забезпечення трудової діяльності персоналу та ін.<br/>Великий досвід роботи виробничого персоналу.<br/>Зниження питомих витрат рахунок впровадження передових виробничих технологій та нового устаткування</p> | <p>Плинність персоналу вища за середньоукраїнські показники.<br/>Розподіл соціальних пільг здійснюється незалежно від результатів роботи працівників.<br/>Існують втрати у трудових ресурсах підприємства через незадовільний стан здоров'я персоналу.<br/>Невисокий рівень освіти, спеціалізації та професіоналізму працівників</p> |
| Можливості (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                      | Загрози (Treats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Створення відомого бренду підприємства. Організація стабільності підприємства на ринку будівельно-ремонтних робіт.</p> <p>Використання привабливого компенсаційного пакета.</p> <p>Соціальна політика, орієнтована на працівників підприємства</p> | <p>Зниження кадрового потенціалу компанії через скорочення рівня освіченості, професіоналізму та спеціалізації кадрів.</p> <p>Відстань від центрів навчання кадрів.</p> <p>Переманювання фахівців із боку конкурентів.</p> <p>Старіння керівництва підприємства та високопрофесійних спеціалістів.</p> <p>Недостатність молодих кадрів.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: Побудовано автором на основі[36].

Стратегія управління персоналом взаємопов'язана та визначається стратегічною лінією розвитку підприємства, при цьому будучи центральною самостійною функцією його діяльності. Тут слід зазначити, що стратегія управління персоналом є базисом для розвитку кадрової політики підприємства і залежить насамперед від наявних чи потенційних кадрових ресурсів, оскільки в даному контексті працівники, зайняті в суспільстві, є самостійними людськими ресурсами, які в залежності від професійних здібностей та якості можуть вирішувати різноманітні завдання, що виникають в умовах функціонування підприємства.

Нині перед підприємством стоїть ряд складних завдань, найважливіше з яких — найефективніше використовувати кадровий потенціал. Для вирішення цього завдання на підприємстві в ході проведених досліджень були вироблені рекомендації для розвитку кадрової політики в галузі управління персоналом, під якою розуміється головний напрямок роботи відповідного відділу підприємства. Кадрова політика підприємства має передбачати перехід від традиційної практики роботи зі співробітниками до ефективного системного підходу в управлінні персоналом підприємства. Для того, щоб реалізувати це завдання, слід збільшити спектр обов'язків існуючого відділу управління персоналом, доповнивши його наступними функціями:

1. Планування кадрових ресурсів - є найважливішим завданням співробітників відділу з управління персоналом. Це завдання має вирішуватися

відповідно до стратегії розвитку підприємства та суспільства в цілому.

2. Навчання співробітників. Як показали дослідження, навчання працівників підприємства проводиться недостатньо. Необхідно запроваджувати курси підвищення кваліфікації, надсилати працівників навчатися за рахунок підприємства тощо.

3. Робота з персоналом. До неї належать підвищення, переклад, зниження або звільнення співробітника в залежності від результатів навчання та підвищення кваліфікації на основі проведеної атестації.

4. Підготовка керівних кадрів, якою треба займатися заздалегідь, підбираючи кандидатів, бажано зі своїх співробітників.

5. Створення кадрового резерву, добір кандидатів, які відповідають наміченій посаді, визначення груп кадрового резерву.

6. Відбір персоналу з групи резерву, який виникає у разі потреби та появи вакантної посади.

7. Оцінка трудової діяльності кожного працівника включає постійний моніторинг та контроль за якістю роботи співробітників, проведення атестацій, опитувань колег тощо. Основні напрями кадрової політики практично повинні співпадати з функціями відділу з управління персоналом підприємства та завданнями, що стоять перед ним.

Однак пріоритетною метою відділу є забезпечення підприємства професійними, добре навченими кадрами, які здатні ефективно розв'язувати задачі підприємства, їх ефективне використання, соціальний та професійний розвиток. Тому в даному випадку кадрова політика вимагає перебудувати роботу відділу з управління персоналом.

Ця перебудова повинна проводитися поетапно:

1-й етап. Розробка основних цілей і завдань кадрової політики підприємства, що впливають з цих цілей, з урахуванням чинних законів та нормативних документів України.

Мета кадрової політики на підприємстві є раціональним поєднанням процесів збереження, оновлення та стабільності оптимального чисельного та

якісного складу персоналу підприємства у його професійному розвитку, яке дозволить забезпечити вирішення виробничих завдань підприємства на високопрофесійному рівні.

Із зазначеної мети випливають такі завдання кадрової політики відділу з управління персоналом підприємства:

- розробка та впровадження сучасної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- перехід від традиційної роботи з кадрами для забезпечення потреб виробництва та виконання прийнятих планів — до планування персоналу, який відповідає основним бізнес-процесам підприємства;

- створення системи внутрішньофірмових розпорядчих, нормативних, методичних документів та нових прогресивних принципів роботи з персоналом підприємства;

- формування та зміцнення корпоративної культури, прогресивного образу працівника підприємства, розвиток почуття гордості за рахунок приналежності до підприємства;

- організація розвитку та навчання персоналу на робочих місцях у зв'язку з нерозвиненістю ринку робочої сили у регіонах;

- підтримка, розширення та збільшення соціальної допомоги співробітникам підприємства для того, щоб зменшити плинність кадрів та відтік висококваліфікованих спеціалістів до інших компаній;

- оцінка працівників підприємства як на найважливішого ресурсу підприємства;

- приділення значної уваги підготовці співробітників самого відділу з управління персоналом, реорганізація структури відділу відповідно до завдань, що стоять перед ним.

2-й етап складається з трьох основних блоків:

1. Виходячи з посадових інструкцій та вимог до кандидата на посаду визначити якісні вимоги до персоналу підприємств, з урахуванням потреби у робочої сили підприємства з кваліфікаційним характеристикам, посадам тощо.

2. Визначити кількісні вимоги до персоналу.

3. Виробити базові положення кадрової політики підприємства за основними напрямками, до яких належать створення та підготовка управлінського резерву, відбір, підбір та розстановка кадрів, визначення рівня компетентності працівників, використання кадрового потенціалу, відповідна оплата праці тощо д.

3-й етап. Підприємство виконує вибір основних методів та форм управління персоналом, розробляє інструменти планування кадрів.

4-й етап передбачає розробку плану заходів для персоналу. Визначаються терміни проведення заходів та призначаються відповідальні виконавці.

### **Висновки до другого розділу**

У сьогоdnішньому діловому просторі основним показником соціально-економічного розвитку філії є сприйняття людських та інтелектуальних ресурсів з позиції їхньої абсолютної цінності.

Оцінка функціонування філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» за останнє десятиліття дозволяє говорити про значну зміну у підходах до стратегічного управління роботою фірми з акцентом на професійно-культурну складову трудового потенціалу. Безперечно, цей факт зобов'язує розглядати систему управління персоналом на даному підприємстві системно, в сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому важливою частиною дослідження є уявлення про цілісну організаційно-управлінську складову роботи суб'єкта господарства. Практика даного підприємства демонструє той факт, що найскладнішим об'єктом управління є персонал організації. Це зумовлено специфікою цієї категорії, має як об'єктивні, а й суб'єктивні інтереси, здатної проводити методи і методи управління. Багато в чому від кадрового складу залежить ефективність підприємства та його місце у галузі.

Методики оцінки та критерії показників «якості» персоналу філії ТОВ

«Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» різняться залежно від відмінностей характеру виконуваного працівниками праці. Ще нещодавно основним показником виступав професіоналізм працівника, рівень практичної підготовки та профзнань, сьогодні ж важливе значення при пошуку працівника надається людським якостям. Сучасні вимоги включають вміння працювати в колективі, бути частиною команди, пропонувати нові ідеї та впроваджувати їх у практичну діяльність.

Запропонований стандарт виробництва дозволить систематизувати раніше неформалізований процес, визначивши ключові етапи розробки рецептури та їх послідовність. Його практичну цінність забезпечують новаторські становища:

- класифікація проектів за трьома категоріями залежно від типу сировини, обладнання та інвестицій;
- попередня оцінка вартості рецептури прикладною групою під час розробки зразків;
- розробка графіка реалізації проекту відповідно з обраною категорією з урахуванням узгоджених у стандарті термінів та особливостей для кожної категорії проектів;
- спільне ведення єдиної бази (таблиця Excel) у процесі розробки рецептур із зазначенням номера зразка, датою відправлення, датою дегустації, коментарями з обох сторін та ін;
- впровадження внутрішніх тестів споживчих переваг для мінімізації витрат та ймовірності негативних результатів масових споживчих тестів;
- розробка стандартної анкети для тесту споживчих переваг на фабриці.

Таким чином, запропонований стандарт виробництва дозволяє виявити найбільш значущі фактори, що впливають на низьку ефективність процесу розробки рецептури та усунути їх.

Отже, у процесі досліджень визначено проблемні галузі кадрової політики на підприємстві, на які насамперед мають бути націлені заходи щодо вдосконалення роботи з персоналом компанії. Загалом можна зробити висновок,

що виконаний аналіз кадрової роботи на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» дозволив визначити особливості використання трудових ресурсів, а виконана кількісна та якісна оцінка кадрової роботи підприємства дасть змогу розробити стратегію управління персоналом, яка на підприємстві має включати такі напрямки:

1. Визначення соціально-економічних цілей управління персоналом. Це означає, що у випадках прийняття рішень у галузі управління персоналом повинні враховуватися як економічні чинники, так і інтереси та потреби працівників (гідні умови та оплата праці, можливості кар'єрного зростання, розвиток та реалізація потенціалу співробітників підприємства тощо).

2. Формування ідеології та принципів кадрової роботи. У цьому разі ідеологічна сторона кадрової роботи має відбиватися у внутрішніх організаційних документах, і навіть має бути реалізована для підприємства всім апаратом управління.

Кадрові ідеологічні документи повинні бути комплексом етичних норм і правил, які не повинні порушуватися в роботі зі співробітниками підприємства. Однак у міру розвитку підприємства зміни внутрішніх та зовнішніх умов дані документи можуть редагуватися.

3. Визначення умов забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів підприємства.





### **Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ФІЛІЇ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ»**

#### **3.1. Сучасні інструменти удосконалення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»**

В умовах ринкової економіки актуальним питанням є управління підприємством із позиції кадрової безпеки. Підприємства мають протистояти різного роду погроз і відновлюватися після їх настання. Успішне функціонування підприємства за умов ринкової економіки передбачає забезпечення ефективної системи заходів економічної безпеки.

В останні роки філія ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» відчуває зростання загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків під управлінням персоналом. За оцінками фахівців компанії, такі ризики можуть не лише спричинити великі фінансові витрати, а й призвести до його повної втрати власниками чи суттєвого зменшення ринкової вартості активів.

В умовах становлення економіки України фінансові ризики були одними з найбільших, а деяких випадках навіть вважалися абсолютними. Проте за роки стабілізації економічної ситуації в країні все більшої ваги набувають також репутаційні ризики, що збільшуються та, у свою чергу, загострюють фінансові ризики. Саме тому все більшої актуальності набувають питання забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», яка потребує поглибленого вивчення та вдосконалення.

Кадрова безпека філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» є комплексом заходів, спрямованих на запобігання негативним впливам та підтримку рівня захищеності системи економічної безпеки від ризиків та загроз, пов'язаних з персоналом. Служба управління персоналом є

найважливішим суб'єктом організації, виконуючи функції відбору, набору, оцінки та сприяючи мінімізації негативних впливів з боку персоналу.

Відносна оцінка безпеки для відповідного компонента розраховується як відношення фактичного рівня безпеки до максимального рівня безпеки відповідного компонента (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка кадрової безпеки ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» за 2020 рік

| Назва складової безпеки | Максимальний рівень | Фактичний рівень | Відносна оцінка |
|-------------------------|---------------------|------------------|-----------------|
| 1                       | 2                   | 3                | 4               |
| Фінансова               | 5                   | 1                | 0,20            |
| Інформаційна            | 3                   | 2                | 0,66            |
| Інтелектуальна          | 4                   | 3                | 0,75            |
| Кадрова                 | 4                   | 3,6              | 0,90            |
| Техніко-технологічна    | 4                   | 3,25             | 0,81            |
| Політико-правова        | 3                   | 2,5              | 0,83            |
| Інноваційна             | 4                   | 1                | 0,25            |
| Екологічна              | 2                   | 1,75             | 0,88            |
| Силова                  | 3                   | 1                | 0,33            |

Джерело: [36].

Успішне виконання завдань, пов'язаних із забезпеченням кадрової безпеки підприємства, неможливе без впровадження ефективних кадрових технологій, включаючи різні економічні інструменти та важелі, а саме:

- сучасні форми та системи оплати праці, швидку адаптацію до виробничого середовища, профілактику конфліктів, ефективне мотивування, повну та часткову компенсацію;
- ґрунтовну кадрову ротацію, маркетинг корпоративних цінностей;
- перспективну політику навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації;
- планування набору, підбору, найму та звільнення персоналу.

Забезпечення високого рівня кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна»

«Нестле Бізнес Сервіс в Європі» вимагає від служби управління персоналом виконання наступних завдань:

- 1) проводити стратегічне та оперативне планування кадрової безпеки та організувати його неухильне виконання;
- 2) здійснювати постійний моніторинг кадрової безпеки підприємства;
- 3) робити аналіз та надавати звітні дані про стан кадрової безпеки за певні періоди;
- 4) у разі відхилення параметрів запланованого показника від планових значень негайно повідомляти керівництво підприємства;
- 5) інформувати керівництво підприємства про стан кадрової безпеки.

В індустріальному суспільстві як переважаючі фактори виробництва є праця та капітал, у сучасному суспільстві такими факторами є знання та інтелектуальний капітал. В економіці, що базується на знаннях, життєво важливою є генерація високого людського капіталу, необхідного для сталого економічного, соціального, культурного та природного розвитку. Інтелектуальний капітал стає основним джерелом престижу, процвітання та економічної безпеки підприємства.

Проаналізувавши роботу філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» у галузі кадрової безпеки, автор пропонує системний підхід, а саме розглянути запропоновані основні складові кадрової безпеки підприємства та ризик-менеджменту, що мінімізує актуальні загрози кадрової безпеки та спрямоване на зниження ризиків конкретної складової кадрової безпеки. Отже, сучасна ризик-орієнтована система безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» повинна обов'язково включати:

- 1) імплементований репутаційний ризик-менеджмент, а саме оцінку бездоганної ділової репутації персоналу, і зокрема топ-менеджменту підприємства;
- 2) адекватно функціонуючу комплаєнс-систему підприємства, що продукує приріст гудвілу (ділової репутації);
- 3) сучасний та досконало інтегрований операційний ризик-менеджмент.

Система економічної безпеки даного підприємства є динамічною економічною категорією, що передбачає стабільний розвиток підприємства за рахунок забезпечення належного рівня захищеності від внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів.

Кадрова безпека займає центральну роль системі економічної безпеки підприємства, тому що її об'єктом є персонал, який первинний у будь-якій складовій.

### **3.2. Можливості використання зарубіжного досвіду кадрової безпеки на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»**

За період економічних реформ відбувся досить помітний приплив робітничої сили у фінансово-кредитну сферу, головне місце у якій займають банки. Основним фактором безпеки та успішності діяльності банку вважається його кадрова політика. Специфіка участі співробітників у вдосконаленні роботи банку пов'язана з необхідністю жорсткої директивної поведінки, неприпустимістю відступу від нормативних документів та інструкцій, певною закритістю відносин, а також високим рівнем професійної культури.

У зв'язку з цим питання щодо оцінки рівня професійних знань та кваліфікації, особистих якостей та умінь працівників у рамках вимог посадової інструкції та змісту роботи на конкретному робочому місці набуває безперечної актуальності.

На думку Роберта Макнамара, «службовий талант – це наша найбільша цінність. Він не враховується у жодних балансах, але він матиме більший вплив на наш прогрес, наші прибутки, ціни нашого капіталу, ніж будь-яка інша цінність, якою ми маємо. До того ж, цю цінність не дорого придбати. Цю угоду можна здійснити в будь-якого дня на рік. Ризик тут не великий, а потенційна віддача дуже велика. Якщо ви з такою ж ретельністю думатимете про прилучення та розвиток людей, які володіють потенційними здібностями до

керівної роботи, з якою ви думаєте про планування виробництва та виробленої продукції, ніщо не зможе зупинити вашу компанію на шляхи її руху вперед» [24].

Кадрова політика за кордоном займає одну із ключових позицій в управлінні діяльністю підприємства. Кредитно-фінансова система США молодша за аналогічні системи європейських країн.

Основні особливості американського банківського менеджменту можна охарактеризувати наступними ключовими параметрами. По-перше, у кредитних установах існує контрактна система з обмеженням найму на 3–4 роки, та нижчим рівнем винагороди, що становить 60–65 % річного доходу банківських службовців. По-друге, всі банківські службовці проходять навчання за різними програмами (іноді це призводить до проблем у практичній діяльності банків). По-третє, служба з роботи з персоналом особливу увагу приділяє результатам тестування, які завжди представляють об'єктивні характеристики кандидатів на вакансії. При цьому неефективна робота з кадровим резервом веде до залучення найвищих керівних працівників банків. з боку, з інших кредитно-фінансових структур. По-четверте, існує підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25% рік.

Багато банків та підприємств США мають у своєму штаті професійних операторів поліграфа, які забезпечують певною мірою реалізацію програм з кадрів та з безпеки. До їх обов'язків входить перевірка при підборі співробітників у фірму, їх чесності та щирості у відповідях про наявний досвід за спеціальністю, організацією, в якій раніше доводилося працювати, здоров'я, наявності алкогольної та наркотичної залежності. Дослідження на поліграфі використовуються для планових перевірок співробітників фірми щодо відповідності вимогам до цієї посади, у випадку крадіжок, що сталися в банку, або в інших випадках заподіяння шкоди. Ті фірми які придбали поліграфи та взяли до свого штат висококласних професіоналів, переконалися у скороченні числа внутрішньо фірмових крадіжок та значному скороченні часу та коштів на розслідування.

В якості прикладу можна послатися на показник приховування фактів судимості, що виявляються за допомогою поліграфа під час найму на роботу до

банківських установ та ювелірних магазинів. Цей показник дорівнює 95%.

На підприємствах на північ від Італії використовують американські методи управління персоналом. У південних районах з чисто італійською специфікою управління у банках здійснюється без певної системи, відхиленням внаслідок ситуацій. В Італії існує практично радянська система підбору та переміщення кадрів на основі суб'єктивних факторів: родинних та дружніх зв'язків тощо, стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається пріоритет адміністративним методам управління, а чи не економіко-соціального характеру.

Японський менталітет дозволяє підбирати службовців підприємств та керувати ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських підприємствах та підприємствах США. Прикладом можна назвати те, що продуктивність праці в підприємствах США, керованих японцями, вище на 30-40%, ніж у банках, де керують американці. У цій країні відбір майбутніх працівників підприємствах відбувається на перших курсах спеціалізованих навчальних закладів. Кандидати на роботу в підприємствах навчаються за додатковою програмою, що включає лекції практиків з числа керівного складу банків. У ході навчання банк для перспективних студентів виділяє додаткові кошти для повної чи часткової оплати навчання та підвищених стипендій. Витрачені кошти може бути довгостроковими кредитами чи безповоротно погашаються після кількох років роботи. Службовцям банку, які бажають у порядку сімейної традиції бачити своїх дітей фахівцями з підприємствах справи, надають довгострокові позички та готують робочі місця. Існує система «довічного найму», яка є гарантією постійного підвищення заробітної плати та отримання різноманітних соціальних пільг залежно від вислуги років. Застосовується система моральних заохочень співробітників та рангова система просування по службі, постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню інших ділянок та оцінки діяльності банку як єдиного організму. Проводяться курси підвищення кваліфікації співробітників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи, а також семінарів і конференцій для менеджерів, використовуються методи оцінки співробітниками

своєї роботи паралельно з оцінками, що даються менеджерами. У Японії у штаті підприємствах є фахівці з підприємствах менеджменту - це фірми, що ефективно діють, консультуючі діяльність банків у галузі фінансів та менеджменту.

Система підприємств Німеччини широко відома поєднанням фінансово-кредитних організацій та збереженням традицій у менеджменті. Більшість фінансово-кредитних підприємствах було організовано з урахуванням однакових принципів. Основні принципи можна наступним чином. Найбільшу увагу приділено перепідготовці працівників служб роботи з персоналом за спеціальними програмами. Організовано стажування слухачів у найкращих підприємствах країни та за кордоном, здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах. Висококваліфіковані службовці виконують роль кураторів, які опікуються молодь. Розроблено посадові інструкції зі збалансованими правами та обов'язками, використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

У підприємствах Франції до рівня підготовки персоналу висувають підвищені вимоги, викликані наявністю жорсткої конкуренції. Як особливості можна виділити наступні. Витрати на підготовку персоналу перевищують середньосвітові показники (до 12% проти 5-6%). Основну координуючу роль виконує підприємствах Франції, розробляючи методологію процесів фінансово-кредитної системи та персонального менеджменту. У Франції існує центр підготовки та перепідготовки підприємствах службовців. Слухачі в цьому навчальному закладі навчаються за трьома програмами: категорії «САР» та «ВР» – навчання для осіб з вищою освітою, категорія «ІТВ» – навчання з відривом від роботи за програмою для банківських менеджерів. Кадровий склад банківських менеджерів та фахівців представлений жінками (до 20%).

Використовуваним елементом кадрової політики є навчання всіх робіників підприємств за програмою «Психологія спілкування». Проводяться конкурси під час заміщення різних посад, просування по службі тісно пов'язане з

перепідготовкою та підвищенням рівня знань.

Усі зазначені заходи можна застосовувати на підприємстві. Це покращить його кадрову політику та ефективність роботи співробітників.

### **3.3. Формування стратегії щодо подолання професійного вигорання працівників та забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»**

Синдром професійного вигорання формується і натомість постійного стресу. Він веде до виснаження особистісних та емоційно-енергетичних ресурсів організму працівника. Така проблема виникає через те, що негативні емоції, що накопичилися, не знаходять виходу.

Вперше термін «вигорання» був використаний у 1974 році психіатром Х. Фреденбергером. Він досліджував стан психічно здорових людей, які за родом своєї діяльності надавали психологічні послуги.

З того часу вигорання на роботі було досліджено та діагностовано у представників різних професій та різних віку, тим самим підтвердивши той факт, що «вигорання» піддається будь-яка людина незалежно від статі, віку та роду діяльності.

З висновків кадрової служби філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі», найчастіше «жертвами» професійного вигорання стають люди, чия професія пов'язана зі спілкуванням з великою кількістю людей: керівники, менеджери з продажу, медичні та соціальні працівники, консультанти, викладачі, поліцейські, журналісти.

Наступними претендентами на професійне вигорання стають люди, які з об'єктивних причин бояться втратити роботу: люди передпенсійного віку, без гарної кваліфікації, хто не впевнений у своїх професійні якості. Крім того, у групі ризику так звані «вільні художники», хто самостійно шукає роботу – фрілансери, вільні менеджери.



У філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» виділяють три ключові ознаки синдрому емоційного вигоряння:

1.«Емоційне та/або фізичне виснаження». Емоційне виснаження проявляється у відчуттях перенапруги та в почуття спустошеності, вичерпаності своїх емоційних ресурсів, почуття втоми, яке не минає після нічного сну. Після періоду відпочинку (вихідні, відпустка) ці прояви зменшуються, проте після повернення до попередньої робочої ситуації поновлюються.

2. «Особистісна відстороненість». Цей симптом виявляється у тому, що людина починає свої думки, почуття та навіть дії сприймати відчужено без внутрішнього залучення. Робочий процес стає знеособленим, формальним. Людина відгороджується невидимим екраном від будь-яких переживань, включаючи захисний механізм економії і так виснажених запасів сил та енергії.

3. «Незадоволеність собою» в зв'язки із роботою. Про наявність цієї ознаки можна говорити, якщо успіхи у роботі перестали надихати.

Далі розглянемо докладніше симптоми, які виникають при професійне вигоранні на роботі на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»:

Психофізичні симптоми:

- синдром хронічної втоми - почуваетесь втомленою навіть вранці після сну;
- почуття емоційного та фізичного виснаження;
- загальний занепад сил, який можна діагностувати навіть за показниками біохімічний аналіз крові;
- головний біль та розлади шлунка;
- проблеми з вагою (різке схуднення або збільшення ваги);
- проблеми зі сном;
- погіршення зору, слуху, нюху та дотику, поява задишки або порушення дихання при фізичних навантаженнях.

Соціально-психологічні симптоми:

- знижений життєвий тонус, пригніченість, депресія;

- підвищена дратівливість, напади безпричинного гніву;
- постійне переживання негативних емоцій, уразливість, недовірливість;
- внутрішнє очікування неприємностей, готовність до життєвих негараздів;
- страх, що щось не вийде, невпевненість у своїх силах.

Поведінкові симптоми:

- відчуття, що колись улюблена робота стає все неприємніше і важче;
- зміна режиму роботи;
- працівник постійно бере роботу додому, але вдома її не робить;
- зниження трудового ентузіазму, відчуття марності виконуваної роботи;
- небажання спілкуватися з колективом, підвищена критичність до колег та начальства (підлеглих);
- зловживання алкоголем, збільшення кількості викурених за день цигарок, використання наркотичних засобів чи медичних препаратів.

Встановивши, що ви схильні до ризику професійного вигорання або навіть знайшовши у себе його перші ознаки, від втрати інтересу до улюбленої роботи ніхто не застрахований. І все таки як уберегти себе від професійного вигорання? Що робити, якщо проблема вже очевидна і проста профілактика професійного вигорання вже не допомагає? Ось декілька порад від кадрової служби філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»:

– Найочевидніше та важливіше – ніколи не забувайте про відпочинок. Будь-якій багатій і добре працюючій людині знайомі ці думки: «ще пару годин попрацюю, а спати ляжу пізніше», «як перерва я краще розберу робочий стіл», «який відпустку, коли у мене стільки справ!». Так і накопичуються стрес, напруга та втома. Саме тому все відновлювальні процедури краще всього почати з відпустки. Причому провести його потрібно за повною програмою: він має тривати мінімум два тижні та включати зміну місцевості, смачну їжу, різні пам'ятки, море і сонце. Сонце, до речі, дуже важливе для здоров'я.

– Зміни у робочій обстановці. Найпростішим способом внести зміна буде пропозиція помінятися місцями з колегою. Наведіть чистоту: викиньте сміття, позбавтеся старих паперів і непотрібних предметів. Решту речей розкладіть по

місяцях, розставте папки. Після наведення порядку спробуйте додати індивідуальність свого робітника місцю: розкладіть на столі милі серцю предмети та фотографії, додайте пару яскравих плям, оживіть простір кімнатною рослиною.

- Ідіть вчитися. Крім боротьби з професійним вигоранням, ви паралельно досягнете іншої мети – покращення своєї кваліфікації. Подумайте, у якому напрямі Ви хотіли б розвиватись? Яких знань та навичок Вам не вистачає для успішнішої діяльності?

– Внесіть інтерес та різноманітність у своє позаробоче життя. По-перше, займіться спортом. Вчені довели, що спорт, завдяки виробленню "гормонів щастя", сприяє підвищенню настрою та зниженню рівня стресу. По-друге, знайдіть хобі. Заняття чимось, що вам цікаво і не має ніякого відношення до роботи, буде для вас дуже корисним - ви розумієте той факт, що робота – це не єдиний сенс у житті, відвернетеся від неї і просто відпочинете, отримавши задоволення.

– Делегуйте повноваження. Дуже важливо і корисно делегувати свої права та обов'язки. Для того, щоб ваша робота була максимально ефективною, не можна забувати про низку правил, з урахуванням яких мають передаватися повноваження. По-перше, повноваження ви завжди передаєте не якійсь конкретній людині, а посади, яку він обіймає. По-друге, делегованих правий і обов'язків має бути достатньо досягнення очікуваних результатів підвищення ефективності праці колективу загалом. По-третє, бажано, щоб усі підлеглі звітували одному начальнику, а чи не кільком. По-четверте, рішення, що входять до компетенції окремих керівників, повинні ними та прийматися, а не прямувати "вгору". По-п'яте, начальник несе відповідальність за керівництво підлеглими, а підлеглі – за те, що вони роблять.– Вдосконалюйте навички спілкування

Головний фактор ризику професійного вигорання на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»– багато спілкування з великою кількістю людей. Дуже багато негативних переживань виникає через невміння людини говорити “ні”. Як правило, люди, які нікому не відмовляють, не можуть

визначитися із пріоритетами – їм здається важливим абсолютно все. І практично всі переживають через те, що на них образяться через відмову. Діліть усі прохання, що надходять вам на ті, які необхідно задовольнити, можна задовольнити, можна відкласти та потрібно відмовити.

– Використовуйте особистісне зростання. Психологи описують низку якостей, наявність яких суттєво знижує ймовірність виникнення синдрому професійного вигорання. До них відносяться впевненість у собі і своїх здібностях, висока самооцінка, здатність підлаштовуватися під напружені умови праці, стресостійкість, успішний досвід подолання стресу, відкритість, товариськість, самостійність, висока мобільність, позитивне мислення, оптимізм.

– Поговоріть із керівником. Опишіть йому те, від чого ви втомилися, що втомлює вас і дратує. Запропонуйте варіанти виходу із ситуації, наприклад, зміна посадової інструкції або переведення на іншу посаду. Грамотний керівник, швидше всього, оцінить вашу ініціативу, чесність та прагнення приносити користь організації. В його інтересах піти вам назустріч і знайти всі можливості для прояви ваших здібностей та талантів, а також зробити свій внесок у скарбничку діяльності компанії.

- Змінити роботу. Найрадикальніший і водночас ефективний засіб від професійного вигорання. Немає старої роботи - немає старих проблем.

Серед інших базових профілактичних дій кадрова служба філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» пропонує:

1. Вибирайте роботу до душі.
2. Любіть себе або принаймні ставтеся до себе із симпатією.
3. Не шукайте в роботі порятунку або щастя.
4. Приділяйте час не лише роботі, а й особистим потребам.

При розгляді стратегій допомоги спеціалісти кадрової служби філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» вказують як найважливіший захід на необхідність поповнення дефіцитів професійних компетентностей, що сприяють організаційній та професійній адаптації та професійно-особистісному

розвитку [34].

До ефективних професійно-комплексних стратегій філії відносять, зокрема, заходи, що підвищують ресурсне забезпечення професійної діяльності у вигляді підвищення кваліфікації, планування кар'єрного росту.

Важливою умовою профілактики ПВ на підприємстві виступає готовність фахівця до професійного та особистісного самоствердження. Невідповідність здібностей та компетенцій вимогам професійної діяльності сприяє виснаженню психоенергетичних ресурсів.

Для профілактики та своєчасного виявлення синдрому ПВ особливий інтерес представляє початкова стадія ПВ, названа психотерапевтом Альфредом Ленглі «попелом після феєрверку» [25]. На першому етапі розвитку синдрому ПВ суб'єкти праці виявляють активність, динамічність та зацікавленість — іноді навіть надмірну. Вони не відмовляються від понаднормової роботи; більше того, така робота здається їм само собою зрозумілим явищем.

Спроби «перевершити самого себе» призводять до фізичного виснаження, навіть невеликі навантаження переносяться важко, настрій стає нестабільним. Працівник відчуває внутрішнє занепокоєння, з'являються дратівливість та нервозність. Початковий оптимізм змінюється песимізмом та негативним ставленням до професійної діяльності. Безсумнівно, одним із структурних компонентів професійної готовності спеціаліста (особливо в тих галузях діяльності, які включають фактори професійного ризику) має стати стресостійкість як сукупність якостей, що дозволяють переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження (перевантаження), обумовлені своєрідністю професійної діяльності, без характерних шкідливих наслідків для діяльності, оточуючих та власного здоров'я.

Особливу роль у профілактиці ПВ на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» грає комунікативна готовність фахівця, припускаючи наявність у нього достатнього рівня розвитку умінь та навичок конструктивної та ефективної контактної взаємодії з людьми, з професійним середовищем, професійного спілкування зі співробітниками та керівниками, прагнення йти на

ділову та особистісну взаємодію з колегами по роботі та здатності встановлювати, підтримувати та розвивати таку взаємодію [16].

### **Висновки до третього розділу**

На етапі еволюції методів управління у філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» на першому плані виходить людина (персонал) як головний інструмент здійснення ефективної діяльності підприємства. Персонал компанії впливає на всі аспекти життєдіяльності організації та нерозривно пов'язаний з її економічною безпекою. Визначення місця та рівня впливу кадрової складової у загальній системі економічної безпеки організації потребує значних досліджень.

У розділі зроблено спробу дати визначення та систематизувати базові критерії оцінки та складові базової системи показників кадрової безпеки. Наведено авторське визначення поняття «кадрова безпека». Систематизовано джерела виникнення загроз кадровій безпеці підприємства. Визначено ключові напрями кадрової політики підприємства. Представлені основні складові сучасної ризик-орієнтованої системи безпеки підприємства.

Використання кадрової політики на практиці набуло всесвітнього поширення. Тому потрібно уважно вивчення такого досвіду у розвинених країнах. Однак будь-яке використання досвіду лише тоді приносить бажані результати, коли виключається будь-який шаблон, сліпе копіювання, враховуються національні традиції та соціально-психологічні особливості, де інновації мають прижитися.

Як показує багатовіковий український досвід господарювання, людина завжди розглядалася як допоміжний, другорядний фактори виробництва. А сучасна концепція управління персоналом філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» визначає працівника як найважливіший, головний ресурс та цінність підприємства. Необхідно повернути свідомість працюючого до

споживача, а не до начальника, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціатора, а не до бездумного виконавця; перейти до соціальних норм, що базуються на здоровому економічному значенні, не забуваючи про моральність.

У розділі представлено огляд існуючого стану явища професійного вигорання у зарубіжній та вітчизняній науці; відзначено актуальність вивчення цього явища; наведено сучасні дефініції поняття «професійне вигорання», простежено генезу цього поняття та аналогічних йому понять; виділено основні наукові підходи та коротко охарактеризовано особливості кожного з них. За підсумками аналізу роботи філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» автори констатують формування єдиної концептуальної моделі феномена, що відкриває нові перспективи для дослідників. У розділі розглянуто можливі причини формування синдрому професійного вигорання; простежено послідовність етапів розвитку явища як динамічного процесу; відзначено значення початкової стадії синдрому професійного вигорання для своєчасного виявлення.

Варто зауважити, що точка зору, згідно якої найвища ймовірність виникнення професійного вигорання на початку професійного становлення особистості і як наслідок – невідповідності між умовами професії та професійної готовності спеціаліста, його здатністю успішно здійснювати професійну діяльність.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу були зроблені такі висновки:

1. Кадрова безпека – це частина системи спільної безпеки організації, яка включає фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, правову, екологічну та ін. діяльність із забезпечення кадрової безпеки – це не окремий напрямок у функціоналі менеджера з персоналу, а його органічне доповнення. І тут практично не відбувається залучення додаткових ресурсів, за умови, що в організації реалізуються всі етапи організації та управління персоналом. Кадрова безпека організації має будуватися за декількома напрямками: дотримання певних заходів при найманні персоналу, його адаптації, навчання, мотивації, оцінки та атестації, забезпечення лояльності працівників до організації, ведення конфіденційного діловодства та збереження комерційної таємниці.

2. В даний час, на основі систематичних досліджень в рамках різних наукових підходів - ситуаційного, системного, особистісного, ресурсного, суб'єктно-діяльнісного і процесного, — теоретична та емпірична розробка проблеми досягла певного прогресу, що у тому, що у науці формується єдина концептуальна модель феномена професійного вигорання. Водночас як у західній, так і у вітчизняній науці є суперечливі погляди щодо окремих аспектів проблеми. Вивчення етапів розвитку професійного вигорання як динамічного процесу призводить до висновку про те, що ймовірність виникнення професійного вигорання найвища на початку професійного розвитку. Отже, як головний захід, що сприяє професійній адаптації та професійно-особистісному розвитку слід визнати необхідність поповнення дефіцитів професійної компетентності.

3. Організації в сучасній економіці схильні до досить сильного тиску з боку конкурентів, що змушує їх здійснювати свою діяльність під пильною увагою. При цьому навіть незначні помилки можуть сприяти виникненню таких непередбачуваних наслідків, як банкрутство. Ринок товарів і послуг схильний до стрімких змін споживчих переваг, цін, вимог клієнтів до якості товарів та послуг,



їх асортименту та номенклатури. Тому на бізнес лягає серйозна відповідальність не лише за задоволення попиту покупців як засади існування бізнесу, а й за економію виробництва. Сучасні роботодавці прагнуть залучити до компанії освічених, висококваліфікованих, активних та ініціативних співробітників, здатних до самопожертви, ототожнення себе з підприємством. Тому зараз більшість організацій висувають підвищені вимоги до формування та реалізації кадрової політики.

4. У разі жорсткої конкуренції важливість реалізації ефективної кадрової політики філією ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» незмінно зростає. У рамках вдосконалення управління економікою на мікрорівні особлива увага приділяється вкладенням у людський ресурс, що передбачає збільшення витрат на персонал підприємства: підвищення професійної майстерності працівників, створення добрих умов відпочинку, можливість отримати якісні медичні послуги та інше. Одним словом, витрати на соціальну інфраструктуру фірми є важливим чинником успішності. Сучасні правові, фінансово-економічні, соціальні, інформаційні умови функціонування підприємства свідчать про важливість удосконалення роботи з кадрами, спрямованої на посилення професіоналізму трудових колективів та працівників, підвищення вимог до їх ділових якостей та результативності праці. Ось чому можна зробити висновок про те, що кадрова політика філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» - це ключовий напрямок у роботі з колективом, визначається взаємодією першорядних важливих складових, виражених у рішеннях керівників на тривалу перспективу або окремий період.

5. Ощадливе виробництво філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» – концепція управління, заснована на постійному вдосконаленні шляхом усунення втрат всіх видів. До процесу оптимізації бізнесу залучається кожен співробітник, компанія дотримується максимальної орієнтації на споживача. Ціль ощадливого виробництва – досягнення конкурентоспроможності компанії за рахунок підвищення продуктивності, покращення якості продукції чи послуг, скорочення витрат, часу виробничого

циклу без значних капітальних вкладень.

6. Виходячи зі стратегічних завдань філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» з оптимізації та реструктуризації чисельності працівників та підвищення ефективності виробництва головними тенденціями роботи з персоналом починаючи з 2022 р. мають бути:

- планування трудових ресурсів;
- розвиток системи навчання, підвищення кваліфікації персоналу та організації праці;
- адміністрування персоналу.

Отже, керівництву підприємства необхідно приділяти увагу кожному спеціалісту, займатися плануванням його кар'єрного та професійного розвитку, виявляти увагу до його індивідуальних потреб. Цей підхід сприятиме створенню високопрофесійного трудового колективу. Керівництво підприємства має розуміти, що основний ресурс — це працівники компанії, до яких слід ставитися як до людського капіталу, що має свою цінність. У цьому випадку з'являється певний шанс, що цей капітал зростатиме та примножуватиметься.

7. Основною метою забезпечення кадрової безпеки філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі» є стабільний розвиток підприємства та формування у нього стійкості до впливу негативних факторів за рахунок забезпечення та підтримки необхідного рівня кадрової безпеки, реалізації кадрового потенціалу та запобігання і мінімізації ризиків та загроз кадровій безпеці у процесі управління персоналом. Основними завданнями забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є розробка та реалізація комплексу заходів щодо аналізу (ідентифікації та оцінки) та прогнозування ризиків та загроз кадрової безпеки, встановлення їх причин та можливих наслідків впливу, заходів щодо їх попередження та мінімізації, визначення показників та індикаторів кадрової безпеки та обґрунтування критеріїв їх оцінки, ресурсного та функціонального забезпечення кадрової безпеки, а також заходів щодо їх удосконалення.

8. Проаналізувавши зарубіжний досвід, можна зробити висновок, що

компанія все частіше пропонують працівникам замість стабільної зайнятості, винагороди та жорстких організаційних структур створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення, розширення повноважень працівників у прийнятті рішень. Це означає поворот менеджменту до формування нових моральних цінностей, що поділяються всім персоналом банку. Значні кошти спрямовуються на гнучке та адаптивне використання людських ресурсів, підвищення творчої та організаторської активності персоналу, розвиток здібностей та професіоналізму працівників, формування гуманної організаційної культури. Ієрархія відійде на другий план, поступаючись місцем культурі та ринку. Такий поворот може забезпечити лише науково-обґрунтована кадрова політика установ.

9. Нами розглянуто умови та заходи профілактики виникнення розвитку синдрому професійного вигорання на філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі»; відзначено роль комунікативної готовності особистості; зазначено необхідність заповнення дефіцитів компонента готовності до професійної діяльності як найважливішого заходу, що сприяє професійній адаптації та професійно-особистісному розвитку. Професійне вигорання, як підтверджує аналіз причин формування цього синдрому, має пряме відношення до професійної готовності. Тим часом зв'язок між рівнем професійним готовності та ризиком розвитку професійного вигорання на підприємстві опрацьований недостатньо ґрунтовно та потребує більш поглибленого вивчення.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 року №45/2012 / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 20.10.2022р).
2. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства: навч. посіб. Полтава: Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2018. 152 с.
3. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність: навч. посіб. Київ: Економіка і регіони, 2019. 71 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ: Центручбової літератури, 2019. 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації *Ефективна економіка*. 2021. № 8.
6. Банчук-Петросова О.В. Загальна характеристика кадрової політики сектору безпеки провідних країн світу. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2019. Вип.1. С.69-76.
7. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови рнеалії. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип.44. С.140-145.
8. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №1(28). С.335-345.
9. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua> (дата звернення: 20.10.2022р).
10. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 3. С. 7-11.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч.

Посібник. Київ: *Центр учбової літератури*, 2019. 502 с.

12. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. *Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.-пед. академія*. 2022. № 3. С. 47.

13. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. 236 с.

14. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2019. 528 с.

15. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. № 5. С. 155-159.

16. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. №3(59). С.287-291.

17. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 4. С. 48-56.

18. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2020. 232 с.

19. Заярна Н. М. Застосування мотиваційного механізму для удосконалення системи оплати праці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 21.9. С.199-202.

20. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2022. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.

21. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Київ: Знання України, 2019. 250с.

22. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. №16. С.160-166.
23. Лисак В. Ю. Передумови та чинники плинності кадрів і шляхи їх подолання. *Подільський державний аграрно-технічний університет: збірник наукових праць*. Кам'янець-Подільський: 2019. Т.3. С. 404-406.
24. Лобза А. В. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 11. С. 144-149.
25. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського державного університету*. 2018. №1. С.26-33.
26. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 6(2). С. 206-210.
27. Мельничук О. П. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. №4(49). С.78-81.
28. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2022. 398 с.
29. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Т.14. №3. С.148-161.
30. Овсюк Н. В. Особливості організації обліку праці та її оплати. *Економіка і суспільство*. 2018. №6. С.379-383.
31. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіка АПК*. 2020. №14. С.41-45.
32. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2022. 376 с.

33. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 466 с.
34. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. *Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2018. 199 с.
35. Савіцький В. В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf> (дата звернення: 20.10.2022р).
36. Сайт філії ТОВ «Нестле Україна» «Нестле Бізнес Сервіс в Європі». URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/nbs-lviv> (дата звернення: 20.10.2022р).
37. Семчук Ж. Кадрова політика як основа організаційної культури. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. Вип. 10. С. 18-21.
38. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. *Наукові праці МАУП*. 2019. Вип.45(2). С.31-37.
39. Ткачук Г. Ю. Еволюція засад управління людським капіталом. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. – 2021. Вип. 3. С. 369-377.
40. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» Фінансова звітність згідно з МСФЗ. URL: [https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/202208/ТОВ%20Нестле%20Україна\\_Фінансова%20звітність%20за%202021рік%20зі%20Звітом%20незалежного%20аудитора.pdf](https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/202208/ТОВ%20Нестле%20Україна_Фінансова%20звітність%20за%202021рік%20зі%20Звітом%20незалежного%20аудитора.pdf) ( дата звернення 20.10.2022).
41. M.K. Shoss Job insecurity: An integrative review and agenda for future research *Journal of Management*, 43 (6) (2017), pp. 1911-1939.

42. L.E. Tetrick, C.J. Winslow Workplace stress management interventions and health promotion Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2 (1) (2018), pp. 583-603

43. F. Trianni Doctors and nurses talk about burnout as another wave of COVID-19 hits U.S. Time (2020, November 23) URL: <https://time.com/5914409/covid-19-health-care-worker-burnout/> Google Scholar.

44. H. Pluut, R. Ilies, P.L. Curşeu, Y. Liu Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process Organizational Behavior and Human Decision Processes, 146 (2018), pp. 1-13.

45. E.A. Locke, G.P. Latham Building a theory by induction: The example of goal setting theory Organizational Psychology Review, 10 (3/4) (2020), pp. 223-239.

46. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2022р).



ДОДАТКИ

**Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»**  
**Звіт про управління**

| Найменування показника                         | Період      |             |
|------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                | Звітний     | Попередній  |
|                                                | (тис. грн)  | (тис. грн)  |
| Усього активів                                 | 3 048 489   | 2 869 945   |
| Основні засоби (за залишковою вартістю)        | 323 610     | 315 907     |
| Запаси                                         | 735 810     | 704 325     |
| Гроші та їх еквіваленти                        | 36 964      | 144 778     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)    | (3 638 594) | (3 808 295) |
| Власний капітал                                | (3 637 794) | (3 807 495) |
| Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал     | 800         | 800         |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення      | 1 025 624   | 395 373     |
| Поточні зобов'язання і забезпечення            | 5 660 659   | 6 282 067   |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) | (105 825)   | (804 152)   |

**РОЗДІЛ 3. Ліквідність та зобов'язання**

За 2021 рік показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності Товариство з обмеженою відповідальністю "НЕСТЛЕ УКРАЇНА" мають наступні значення.

| Назва показника                                | Розрахунок показника, тис. грн. | Значення показника | Нормативне значення |
|------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------|
| 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 36 964/5 660 659                | 0,007              | > 0                 |
| 2. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) | 2 366 863/5 660 659             | 0,42               | > 1                 |
| 3. Коефіцієнт швидкої ліквідності              | 1 631 053/5 660 659             | 0,29               | 0,6 – 0,8           |

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яка частина короткострокових зобов'язань може бути сплачена терміново. Грошова платоспроможність Компанії станом на кінець звітного періоду становить 0,007 (нормативне значення – більше 0).

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань Компанії та показує достатність ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення коефіцієнту більше 1. На кінець звітного періоду коефіцієнт покриття становить 0,42.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує наскільки найбільш термінові зобов'язання покриті ліквідними активами Компанії. На кінець звітного періоду коефіцієнт становить 0,29 (нормативне значення 0,6-0,8).

Рис. А.1 ТОВ «Нестле Україна» - Звіт про управління

Джерело [40]

## Додаток Б

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»  
Територія: м. Київ, Подільський р-н  
Організаційно-правова форма господарювання:  
Приватне підприємство  
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля  
Середня кількість працівників: 2 407  
Адреса: 04070 Україна, м. Київ, Верхній Вал, 72, А  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Дата (рік, місяць, число)

2021 | 12 | 31

за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ32531437  
8038500000за КОПФГ  
за КВЕД120  
46.90

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив                                                                                                   | Код Рядка | Примітка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2         |          | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |           |          |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 1000      | 9        | 56 862                      | 39 198                     |
| первісна вартість                                                                                       | 1001      |          | 355 354                     | 316 332                    |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002      |          | (298 492)                   | (277 134)                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005      | 7        | 72 163                      | 133 364                    |
| Основні засоби                                                                                          | 1010      | 7        | 315 907                     | 323 610                    |
| первісна вартість                                                                                       | 1011      |          | 687 846                     | 737 414                    |
| Знос                                                                                                    | 1012      |          | (371 939)                   | (413 804)                  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015      |          | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      |          | -                           | -                          |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035      |          | -                           | -                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040      |          | -                           | -                          |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045      | 21       | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090      | 8        | 215 736                     | 185 454                    |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | 1095      |          | <b>660 668</b>              | <b>681 626</b>             |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |           |          |                             |                            |
| Запаси                                                                                                  | 1100      | 10       | 704 325                     | 735 810                    |
| виробничі запаси                                                                                        | 1101      |          | 89 119                      | 77 600                     |
| незавершене виробництво                                                                                 | 1102      |          | -                           | -                          |
| готова продукція                                                                                        | 1103      |          | -                           | -                          |
| Товари                                                                                                  | 1104      |          | 615 206                     | 658 210                    |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110      |          | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125      | 11       | 1 195 529                   | 1 514 163                  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                                                             |           |          |                             |                            |
| за виданими авансами                                                                                    | 1130      | 11       | 143 284                     | 56 449                     |
| з бюджетом                                                                                              | 1135      |          | 407                         | 2 269                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136      |          | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                    | 1145      |          | -                           | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155      | 11       | 6 922                       | 5 581                      |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160      |          | -                           | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165      | 12       | 144 778                     | 36 964                     |
| Готівка                                                                                                 | 1166      |          | 1                           | -                          |
| рахунки в банках                                                                                        | 1167      |          | 144 777                     | 36 964                     |
| Витрати майбутніх періодів                                                                              | 1170      | 13       | 6 626                       | 10 851                     |
| Інші оборотні активи                                                                                    | 1190      | 14       | 7 406                       | 4 776                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | 1195      |          | <b>2 209 277</b>            | <b>2 366 863</b>           |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                 | 1200      |          | -                           | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                                                           | 1300      |          | <b>2 869 945</b>            | <b>3 048 489</b>           |

Рис. В.1. Баланс - звіт про фінансовий стан (активи) ТОВ «Нестле Україна»

Джерело [40]

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | Примітка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           |          | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |          |                             |                            |
| Зареєстрований капітал                                                                                   | 1400        | 15       | 800                         | 800                        |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405        |          | -                           | -                          |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        |          | -                           | -                          |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        |          | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 15       | (3 808 295)                 | (3 638 594)                |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        |          | -                           | -                          |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430        |          | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> |          | <b>(3 807 495)</b>          | <b>(3 637 794)</b>         |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |          |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500        |          | -                           | -                          |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        |          | -                           | -                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 16, 8.1  | 395 373                     | 1 025 624                  |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        |          | -                           | -                          |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        |          | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> |          | <b>395 373</b>              | <b>1 025 624</b>           |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |          |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        |          | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |          |                             |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        |          | -                           | -                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 17       | 2 304 525                   | 2 592 522                  |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 17       | 29 855                      | 25 482                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 17       | -                           | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        |          | -                           | -                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        |          | 638                         | 658                        |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 17       | 18 448                      | 13 858                     |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків                                            | 1645        |          | -                           | -                          |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        |          | -                           | -                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        |          | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 19       | 3 928 601                   | 3 028 139                  |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> |          | <b>6 282 067</b>            | <b>5 660 659</b>           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |          | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> |          | <b>2 869 945</b>            | <b>3 048 489</b>           |

Рис. В.1. Балас- звіт про фінансовий стан ( пасиви) ТОВ «Нестле Україна»

Джерело [40]

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ  
УКРАЇНА»

Дата (рік місяць число)

2021 | 12 | 31

за ЄДРПОУ

32531437

**Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                          | Код рядка | Примітка | За звітний Період | За аналогічний період попереднього року |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                               | 2         |          | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000      | 22       | 11 054 720        | 9 503 628                               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | 23       | (8 059 036)       | (6 644 145)                             |
| Валовий:                                                        |           |          |                   |                                         |
| Прибуток                                                        | 2090      |          | 2 995 684         | 2 859 483                               |
| Збиток                                                          | 2095      |          | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                          | 2120      | 27       | 71 869            | 45 451                                  |
| Адміністративні витрати                                         | 2130      | 24       | (769 770)         | (750 913)                               |
| Витрати на збут                                                 | 2150      | 25       | (1 514 193)       | (1 408 950)                             |
| Інші операційні витрати                                         | 2180      | 26       | (613 437)         | (515 833)                               |
| Фінансовий результат від операційної діяльності:                |           |          |                   |                                         |
| Прибуток                                                        | 2190      |          | 170 153           | 229 238                                 |
| Збиток                                                          | 2195      |          | -                 | -                                       |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200      |          | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220      | 28       | 13 783            | 18 677                                  |
| Інші доходи                                                     | 2240      | 29       | 143 392           | 3 966                                   |
| Фінансові витрати                                               | 2250      | 28       | (302 027)         | (317 488)                               |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255      |          | -                 | -                                       |
| Інші витрати                                                    | 2270      | 29       | (132 945)         | (735 209)                               |
| Фінансовий результат до оподаткування:                          |           |          |                   |                                         |
| Прибуток                                                        | 2290      |          | -                 | -                                       |
| Збиток                                                          | 2295      |          | (107 644)         | (800 816)                               |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | 21       | 1 819             | (3 336)                                 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      |          | -                 | -                                       |
| Чистий фінансовий результат:                                    |           |          |                   |                                         |
| Прибуток                                                        | 2350      |          | -                 | -                                       |
| Збиток                                                          | 2355      |          | (105 825)         | (804 152)                               |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття                                                              | Код рядка | Примітка | За звітний Період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         |          | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |          | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |          | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |          | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |          | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 18       | 10 106            | (18 536)                                |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 18       | 10 106            | (18 536)                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 21       | (1 819)           | 3 336                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 18       | 8 287             | (15 200)                                |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      |          | (97 538)          | (819 352)                               |

Рис. Д.1. Звіт про фінансові результати ТОВ «Нестле Україна»

Джерело [40]

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Стаття                           | Код рядка | Примітка | За звітний Період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         |          | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні витрати              | 2500      |          | 163 125           | 126 959                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505      |          | 547,194           | 518 224                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      |          | 89,848            | 70 377                                  |
| Амортизація                      | 2515      |          | 137,240           | 136,770                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520      |          | 1,959,993         | 1,823,366                               |
| Разом                            | 2550      |          | 2 897 400         | 2 675 696                               |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті                                              | Код рядка | Примітка | За звітний Період | За аналогічний період попереднього року |
|-----------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                         | 2         |          | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                     | 2600      |          | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій         | 2605      |          | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію              | 2610      |          | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію | 2615      |          | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                            | 2650      |          | -                 | -                                       |

Рис. Е.1 Елементи операційних витрат та розрахунок показників прибутковості акцій ТОВ «Нестле Україна».

Джерело [40]

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Дата (рік, місяць, число) 2021 12 31  
за ЄДРПОУ 32531437

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за 2021 рік**

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

| Стаття                                                                         | Код рядка   | Примітка  | За звітний Період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                              | 2           |           | 3                 | 4                                       |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>                       |             |           |                   |                                         |
| Надходження від:                                                               |             |           |                   |                                         |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                                  | 3000        |           | 15 033 908        | 12 991 780                              |
| Повернення податків і зборів                                                   | 3005        |           | -                 | -                                       |
| у тому числі податку на додану вартість                                        | 3006        |           | -                 | -                                       |
| Цільового фінансування                                                         | 3010        |           | 80                | 58                                      |
| Надходження авансів від покупців і замовників                                  | 3015        |           | 15 380            | 18 463                                  |
| Надходження від повернення авансів                                             | 3020        |           | 11 472            | 15 354                                  |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках             | 3025        |           | 2 418             | 9 422                                   |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                            | 3035        |           | 1 065             | 1 001                                   |
| Надходження від операційної оренди                                             | 3040        |           | 29 920            | 14 143                                  |
| Інші надходження                                                               | 3095        |           | 14 936            | 14 894                                  |
| Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)                                  | 3100        |           | (13 258 654)      | (11 490 851)                            |
| Праці                                                                          | 3105        |           | (807 586)         | (712 817)                               |
| Відрахувань на соціальні заходи                                                | 3110        |           | (191 032)         | (161 715)                               |
| Зобов'язань з податків і зборів                                                | 3115        |           | (468 105)         | (363 503)                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток                         | 3116        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість                  | 3117        |           | (227 421)         | (176 200)                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів                     | 3118        |           | (240 684)         | (187 303)                               |
| Витрачання на оплату авансів                                                   | 3135        |           | (135 023)         | (169 347)                               |
| Витрачання на оплату повернення авансів                                        | 3140        |           | (1 522)           | (16)                                    |
| Витрачання на оплату цільових внесків                                          | 3145        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами                     | 3150        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                                 | 3155        |           | -                 | -                                       |
| Інші витрачання                                                                | 3190        |           | (9 042)           | (11 920)                                |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                            | <b>3195</b> |           | <b>238 215</b>    | <b>154 946</b>                          |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>                    |             |           |                   |                                         |
| Надходження від реалізації:                                                    |             |           |                   |                                         |
| необоротних активів                                                            | 3205        |           | 85                | 3 940                                   |
| Надходження від отриманих:                                                     |             |           |                   |                                         |
| Відсотків                                                                      | 3215        |           | -                 | -                                       |
| Дивідендів                                                                     | 3220        |           | -                 | -                                       |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230        |           | -                 | 100 000                                 |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235        |           | -                 | -                                       |
| Інші надходження                                                               | 3250        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання на придбання:                                                       |             |           |                   |                                         |
| необоротних активів                                                            | 3260        |           | (165 299)         | (198 815)                               |
| витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275        |           | -                 | -                                       |
| Інші платежі                                                                   | 3290        |           | -                 | -                                       |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                          | <b>3295</b> |           | <b>(165 214)</b>  | <b>(94 875)</b>                         |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                      |             |           |                   |                                         |
| Надходження від:                                                               |             |           |                   |                                         |
| Власного капіталу                                                              | 3300        |           | -                 | -                                       |
| Отримання позик                                                                | 3305        |           | -                 | -                                       |
| Інші надходження                                                               | 3340        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання на:                                                                 |             |           |                   |                                         |
| Погашення позик                                                                | 3350        |           | -                 | -                                       |
| Сплату дивідендів                                                              | 3355        |           | -                 | -                                       |
| Витрачання на сплату відсотків                                                 | 3360        |           | (74 613)          | (73 653)                                |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                        | 3365        |           | (100 176)         | (128 856)                               |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                             | <b>3395</b> |           | <b>(174 789)</b>  | <b>(202 509)</b>                        |
| <b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>                            | <b>3400</b> |           | <b>(101 788)</b>  | <b>(142 438)</b>                        |
| Залишок коштів на початок року                                                 | 3405        | 12        | 145 382           | 287 092                                 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                  | 3410        |           | (6 474)           | 728                                     |
| <b>Залишок коштів на кінець року</b>                                           | <b>3415</b> | <b>12</b> | <b>37 120</b>     | <b>145 382</b>                          |

Рис. Є.1. Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Нестле Україна».

Джерело [40]