

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського**

*Кафедра публічного управління  
та менеджменту*

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «Макроекономіка» на тему Управління витратами на персонал в умовах диспропорцій на ринку праці.  
(назва теми)

Студента (ки) 2 курсу групи 2 АМ спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-  
професійної програми «Адміністративний менеджмент»

**Зарічної Анастасії Петрівни**  
(ІПБ студента)

Керівник: \_\_\_\_\_  
(посада, вчене звання, науковий ступінь)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії:

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Вінниця 2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                             | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УМОВАХ ДИСПРОПОРЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ..... | 5  |
| 1.1. Економічний зміст витрат на персонал на ринку праці.....                                          | 5  |
| 1.2. Планування та організація витрат на персонал в умовах ринкових диспропорцій.....                  | 8  |
| 1.3. Методика оцінки ефективності управління витратами на персонал.....                                | 11 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ДИСПРОПОРЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ НА ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ.....                        | 16 |
| 2.1. Аналітична оцінка диспропорцій на ринку праці та їх наслідків для ТОВ «ПРОСКЛО».....              | 16 |
| 2.2. Вплив дефіциту та надлишку трудових ресурсів на зарплатну політику ТОВ «ПРОСКЛО».....             | 19 |
| 2.3. Оцінка механізму управління витратами на персонал підприємства.....                               | 24 |
| РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА РИНКОВИХ ДИСПРОПОРЦІЙ.....    | 30 |
| 3.1. Оптимізація структури оплати праці та соціальних виплат на підприємстві.....                      | 30 |
| 3.2. Удосконалення планування та організації витрат на персонал.....                                   | 35 |
| 3.3. Рекомендації щодо оптимізації витрат на персонал на ТОВ «ПРОСКЛО»..                               | 40 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                          | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                        | 47 |
| ДОДАТКИ                                                                                                |    |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** зумовлена структурними зрушеннями на ринку праці, які формують нерівномірність у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили та безпосередньо впливають на параметри формування витрат на персонал. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів в окремих сегментах і водночас надлишку робочої сили в інших підприємства стикаються з необхідністю перегляду підходів до оплати праці, мотиваційних механізмів і загальної політики управління трудовими ресурсами. Така ситуація ускладнює забезпечення оптимального рівня витрат, оскільки традиційні інструменти їх регулювання втрачають ефективність через зростання конкуренції за людський капітал. У результаті витрати на персонал перестають бути виключно об'єктом обліку і контролю, а набувають стратегічного значення як чинник підтримання безперервності діяльності та збереження виробничого потенціалу.

Додаткову актуальність темі надає необхідність узгодження економії витрат із вимогами збереження продуктивності праці та якості трудового потенціалу, що вимагає більш гнучких і водночас обґрунтованих управлінських рішень. За умов нестабільності ринку праці підприємства вимушені балансувати між обмеженими фінансовими можливостями та потребою утримання персоналу, здатного забезпечити досягнення операційних і стратегічних цілей. Це формує запит на переосмислення сутності витрат на персонал як складної економічної категорії, що поєднує фінансовий, соціальний і результативний аспекти. Відповідно, дослідження механізмів їх управління в умовах диспропорцій набуває практичного значення, оскільки дозволяє сформулювати підходи, спрямовані на підвищення ефективності використання трудових ресурсів без втрати конкурентних позицій підприємства.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління витратами на персонал підприємства в умовах диспропорцій на ринку праці.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання**:

- дослідити економічний зміст витрат на персонал на ринку праці;
- розглянути методику оцінки ефективності управління витратами на персонал;
- провести комплексну оцінку диспропорцій на ринку праці та їх впливу на формування зарплатної політики й механізм управління витратами на персонал ТОВ «ПРОСКЛО»;
- сформувати шляхи оптимізації структури оплати праці та соціальних виплат на підприємстві;
- виокремити напрями удосконалення планування та організації витрат на персонал;

**Об’єктом дослідження** є процес формування та управління витратами на персонал підприємства в умовах трансформації ринку праці.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до оцінки, планування та оптимізації витрат на персонал з урахуванням впливу диспропорцій попиту і пропозиції робочої сили.

У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, а також порівняльний підхід для узагальнення теоретичних положень і оцінки витрат на персонал. Використано економіко-статистичні методи та коефіцієнтний аналіз для визначення ефективності їх управління.

**Джерела інформації.** Фінансова та статистична звітність ТОВ «ПРОСКЛО», нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних авторів, а також аналітичні матеріали щодо стану ринку праці.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УМОВАХ ДИСПРОПОРЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ**

#### **1.1. Економічний зміст витрат на персонал на ринку праці**

Людський ресурс для сучасної організації вже давно перестав бути просто виконавцем певних завдань. Кожен працівник приносить із собою не лише знання та навички, а й досвід, креативність, здатність до аналізу та прийняття рішень у складних ситуаціях. Саме тому витрати на персонал не варто розглядати лише як бухгалтерську категорію або фінансову обов'язкову виплату, адже ними охоплено складну систему відносин, у якій економіка і соціальна взаємодія тісно переплітаються. Витрати на персонал – це своєрідна інвестиція у людський капітал, яка проявляється у підвищенні продуктивності й здатності організації адаптуватися до ринкових змін [1, с. 74].

На початковому рівні витрати на персонал сприймаються як заробітна плата, премії та бонуси за виконану роботу. Однак у такому погляді не відображено всього спектру їхнього економічного значення. Кожному із компонентів витрат притаманна певна функція. У заробітній платі відображено оцінку праці та вважається основним мотиватором для виконання щоденних завдань. Премії та бонуси стимулюють ефективну і цілеспрямовану діяльність, сприяючи досягненню конкретних цілей [2, с. 3]. Соціальні гарантії – медичне страхування, відпустки, компенсації – створюють почуття безпеки і впевненості у завтрашньому дні. Всі перелічені складові взаємопов'язані і формують комплексне сприйняття працівником своєї ролі та цінності у колективі.

Ринок праці має безпосередній вплив на структуру та обсяг витрат на персонал, оскільки співвідношенням попиту і пропозиції робочої сили визначається рівень винагороди та умови працевлаштування. За умов дефіциту кваліфікованих кадрів підприємства підвищують рівень оплати праці та розширюють систему додаткових виплат [3]. Такі зміни пов'язані не лише з

необхідністю залучення фахівців, але й із прагненням утримати наявний кадровий потенціал, зменшуючи ризики його втрати. У результаті витрати на персонал зростають, однак ці витрати мають цілеспрямований характер і пов'язані з підтриманням належного рівня кваліфікації та ефективності праці.

У ситуації, коли пропозиція робочої сили перевищує попит, підприємства переглядають підходи до формування витрат на персонал у бік їх оптимізації. Зниження рівня матеріального стимулювання або скорочення додаткових виплат супроводжується певними ризиками, зокрема послабленням мотивації працівників і підвищенням плинності кадрів. У таких умовах витрати на персонал набувають подвійного значення. адже з одного боку, в них відображено економічні можливості підприємства, а з іншого - мають вплив на стабільність колективу та рівень залученості працівників у трудовий процес. Таким чином підкреслюється їхня роль не лише як фінансової категорії, але і як важливого елементу регулювання соціально-трудових відносин.

Економічний ефект цих витрат проявляється через їхній вплив на продуктивність і якість роботи. Вкладення у професійний розвиток працівників, тренінги, семінари, стажування і підвищення кваліфікації повертаються у вигляді підвищеної ефективності, зменшення помилок, зростання якості продукції та послуг. Працівники, які відчують увагу і підтримку з боку організації, працюють більш відповідально, проявляють ініціативу та залучаються до покращення процесів. Навіть дрібні інвестиції у розвиток та комфортність умов праці можуть давати значний синергетичний ефект, який зростає з часом.

Витрати на персонал мають прямі і непрямі складові. Прямі витрати – це заробітна плата, премії, бонуси, винагороди за досягнуті результати (вони безпосередньо оцінюють працю людини і створюють стимул для виконання завдань). Непрямі витрати – це навчання, медичне страхування, компенсації, створення безпечних і комфортних умов роботи, соціальні гарантії [4]. Перелічені витрати формують довгострокову стабільність і лояльність, вони забезпечують психологічний комфорт і підтримують ефективність роботи.

Непрямі витрати здаються другорядними, але їхній вплив накопичується і проявляється у зменшенні плинності кадрів, покращенні взаємодії у колективі та підвищенні мотивації.

Психологічний і соціальний ефект витрат на персонал часто недооцінюється [5]. Коли працівник відчуває себе цінним для організації, він демонструє більшу залученість, готовність підтримувати колег, навчатися новому і працювати на результат. Відчуття справедливості, безпеки та стабільності перетворює роботу з механічного виконання завдань у середовище, де людина може реалізувати свій потенціал. Зазначений аспект витрат не має прямого фінансового виміру, але його економічна цінність проявляється у збереженні компетентних працівників та підвищенні якості виконуваних завдань.

Витрати на персонал доцільно розглядати крізь призму довгострокових інвестицій у людський капітал [6, с.86]. Їх спрямуванням на професійний розвиток, підвищення кваліфікації, формування мотиваційних механізмів і соціальний захист працівників створено передумови для накопичення кадрового потенціалу. Такий підхід орієнтований не лише на підтримання поточної діяльності, а й на забезпечення стійкості функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Послідовне вкладення ресурсів у персонал потрібне для зростання продуктивності праці й збереження професійних компетенцій, що в підсумку трансформуються у приріст доданої вартості.

Тісним зв'язком витрат на персонал із динамікою ринку праці визначено необхідність їх постійного коригування з урахуванням змін попиту і пропозиції робочої сили, рівня оплати праці та вимог до кваліфікації. У таких умовах ефективність витрат залежить від збалансованого поєднання матеріальних стимулів і нематеріальних факторів (можливостей професійного зростання і соціальних гарантій). Орієнтацією на комплексний підхід до формування витрат забезпечено не лише економічну доцільність, а й підтримання належного рівня залученості та стабільності персоналу.

Отже, економічний зміст витрат на персонал має багатовимірний характер, яким охоплено фінансову, соціальну, психологічну та стратегічну складові. Такі витрати представлені не лише елементом витратної частини діяльності, а й чинником формування конкурентних переваг організації. Їх ефективність проявляється через рівень продуктивності праці, збереження та розвиток кадрового потенціалу, а також здатність організації адаптуватися до змін ринку праці і забезпечувати стійкий економічний результат у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Планування та організація витрат на персонал в умовах ринкових диспропорцій**

Планування витрат на персонал у сучасних умовах не зводиться до механічного розрахунку фонду оплати праці чи підсумовування окремих статей витрат [7, с. 45]. Його зміст розкривається через поєднання аналітичного підходу, розуміння ситуації на ринку праці та внутрішніх особливостей діяльності підприємства. Ринкові диспропорції (нерівномірність попиту і пропозиції робочої сили, відмінності у рівнях оплати праці, розрив між наявними і необхідними компетенціями) створюють умови, за яких традиційні підходи до планування втрачають точність. У таких умовах витрати на персонал розглядаються як змінна величина, що постійно коригується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Початковий етап планування пов'язаний із визначенням потреби у персоналі. Йдеться не лише про кількість працівників, а й про їх професійні характеристики, рівень кваліфікації, досвід і здатність працювати в умовах змін. На цьому етапі керівництво підприємства аналізує власні виробничі процеси, обсяг робіт, перспективи розвитку та технологічні зміни. У результаті формується уявлення про те, які саме трудові ресурси необхідні для досягнення запланованих результатів. Якщо цей етап проведений поверхово, подальше

планування витрат втратить точність, оскільки фінансові розрахунки не відповідатимуть реальним потребам.

На наступному етапі відбувається деталізація структури витрат. Витрати на персонал включають не лише оплату праці, а й витрати на підбір кадрів, їх адаптацію, навчання, підвищення кваліфікації, соціальні виплати, організацію робочих місць і підтримку належних умов праці. Кожному із цих елементів притаманна окрема функція у загальній системі (витрати на підбір персоналу пов'язані з пошуком і залученням працівників, тоді як витрати на адаптацію впливають на швидкість включення нових співробітників у робочий процес). Витрати на навчання відображають орієнтацію на розвиток компетенцій, а соціальні виплати пов'язані зі стабільністю і збереженням кадрового складу. Такою деталізацією уникається узагальнений підхід і точніше оцінюється призначення кожної групи витрат.

Ринкові диспропорції впливають на планування витрат через необхідність диференціації підходів до різних категорій персоналу [8, с. 113]. На практиці це означає, що однаковий рівень оплати або єдині підходи до стимулювання не дають бажаного результату. Для дефіцитних професій на підприємстві переглядається рівень винагороди (вводяться додаткові виплати або розширюються можливості професійного розвитку). Для категорій працівників, де пропозиція перевищує попит, витрати залишаються стабільними, однак виникає потреба у підтриманні мотивації іншими способами (через організацію робочого процесу або систему внутрішнього просування). Такою диференціацією змінюється структура витрат і вимагається більш глибокий аналіз їх ефективності.

Окремий напрям планування пов'язаний із прогнозуванням змін на ринку праці [9, с. 45]. Підприємство аналізує тенденції у рівні заробітної плати, зміну попиту на певні спеціальності, появу нових компетенцій (ця інформація враховується при формуванні бюджету на персонал). Якщо очікується зростання попиту на певні професії, витрати на їх залучення та утримання закладаються на вищому рівні. Якщо спостерігається надлишок робочої сили, на підприємстві

коригуються витрати без значного впливу на процеси, але з урахуванням ризиків втрати кваліфікованих працівників.

Організацією витрат на персонал передбачено встановлення внутрішньої логіки їх розподілу. Витрати групуються за напрямками (поточні, які пов'язані з щоденною діяльністю, та довгострокові, що орієнтовані на розвиток і збереження кадрового потенціалу). Поточними витратами охоплено оплату праці та супутні виплати, тоді як довгострокові включають навчання, розвиток, соціальні програми. Такий поділ дає змогу оцінити, яка частина ресурсів спрямовується на підтримання діяльності, а яка - на перспективу. Переважання лише поточних витрат обмежуються можливості розвитку, тоді як надмірною концентрацією на довгострокових витратах без належної віддачі створюється фінансове навантаження.

Гнучкість у плануванні витрат представлено необхідною умовою в умовах нестабільного ринку праці [10, с. 33]. На підприємстві не фіксуються витрати як незмінні показники, адже вони переглядаються залежно від ситуації. Зміни можуть стосуватися рівня оплати праці, обсягу соціальних виплат, фінансування програм розвитку. Таким підходом передбачено постійний аналіз і коригування рішень, що приймалися раніше. У результаті витрати на персонал адаптуються до поточних умов і не втрачають своєї ефективності.

Значна увага приділяється співвідношенню витрат і результатів. Йдеться не лише про фінансові показники, а й про продуктивність праці, якість виконання завдань, стабільність кадрового складу. Якщо витрати зростають, але не супроводжуються покращенням цих показників, виникає потреба перегляду підходів до їх розподілу. Проведення цього аналізу потрібно для виявлення неефективних напрямів витрат і перерозподілу ресурсів у більш результативні сфери.

Умови ринкових диспропорцій також впливають на організацію внутрішніх процесів, пов'язаних із персоналом. Саме тому на підприємстві переглядаються підходи до мотивації і розвитку працівників. Змінюється співвідношення між матеріальними і нематеріальними стимулами. Частина

витрат спрямовується на створення умов, які підвищують задоволеність працею і знижують ризик звільнення (до їх складу відноситься організація робочого часу, умови праці, можливості професійного зростання). Перелічені витрати не завжди мають прямий фінансовий результат, але їх вплив проявляється у стабільності колективу і якості роботи.

У підсумку планування та організація витрат на персонал у умовах ринкових диспропорцій постають як складний процес у якому поєднані аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх потреб і постійне коригування рішень. Тоді як витрати на персонал розглядаються як динамічна система, яка змінюється разом із ринком праці і внутрішніми процесами підприємства.

### 1.3. Методика оцінки ефективності управління витратами на персонал

У системі показників, наведеній у таблиці 1.1, відображено комплексний підхід до оцінки ефективності управління витратами на персонал, оскільки охоплено не лише фінансові аспекти, а й результативність використання трудових ресурсів, стабільність кадрового складу та орієнтацію на розвиток. Кожною групою показників розкрито окрему сторону використання ресурсів, щоб оцінити не тільки обсяг витрат, а й їх доцільність, структуру та вплив на функціонування організації в цілому.

Таблиця 1.1

Система показників оцінки ефективності управління витратами на персонал

| Група показників   | Показник                                       | Економічний зміст                                                         | Методика розрахунку                                         | Інтерпретація результату                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Витратні показники | Частка витрат на персонал у загальних витратах | Відображає питому вагу витрат на персонал у структурі витрат підприємства | Витрати на персонал / Загальні витрати                      | Зростання свідчить про підвищення ролі персоналу або перевитрати ресурсів |
| Витратні показники | Витрати на персонал на одного працівника       | Характеризує рівень витрат у розрахунку на одного співробітника           | Загальні витрати на персонал / Середньооблікова чисельність | Дає уявлення про інтенсивність витрат і рівень фінансування персоналу     |

|                      |                                   |                                                            |                                                             |                                                                      |
|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Продуктивність       | Виручка на одного працівника      | Відображає результативність використання трудових ресурсів | Дохід (виручка) / Чисельність працівників                   | Зростання означає підвищення ефективності використання персоналу     |
| Продуктивність       | Прибуток на одного працівника     | Показує економічний результат, створений одним працівником | Чистий прибуток / Чисельність працівників                   | Дає змогу оцінити віддачу від витрат на персонал                     |
| Рентабельність       | Рентабельність витрат на персонал | Відображає співвідношення прибутку і витрат на персонал    | Прибуток / Витрати на персонал                              | Вищий показник свідчить про ефективніше використання коштів          |
| Кадрова стабільність | Коефіцієнт плинності кадрів       | Характеризує рівень звільнень персоналу                    | Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність         | Високе значення сигналізує про проблеми у системі витрат і мотивації |
| Кадрова стабільність | Коефіцієнт утримання персоналу    | Відображає здатність підприємства зберігати працівників    | (Чисельність на кінець – прийняті) / Чисельність на початок | Високе значення означає стабільність колективу                       |
| Розвиток персоналу   | Частка витрат на навчання         | Показує рівень інвестування у розвиток працівників         | Витрати на навчання / Загальні витрати на персонал          | Зростання свідчить про орієнтацію на довгостроковий розвиток         |
| Соціальна складова   | Частка соціальних витрат          | Відображає обсяг витрат на соціальні гарантії              | Соціальні витрати / Загальні витрати на персонал            | Дає уявлення про рівень соціальної підтримки працівників             |

Джерело: [11]

Витратні показники відображають масштаби фінансування персоналу та його частку у загальній структурі витрат підприємства, щоб оцінити рівень ресурсного навантаження. Їх динаміка у поєднанні з показниками продуктивності розкриває, наскільки обґрунтовані такі витрати. Зростання витрат на одного працівника у поєднанні зі зростанням виручки або прибутку на

одного працівника підкреслюють підвищення віддачі від використання трудових ресурсів. Натомість збільшення витрат без відповідного приросту результативних показників підтверджує неефективний розподіл ресурсів.

Показники продуктивності дозволяють простежити зв'язок між витратами та економічними результатами діяльності [12]. Виручка і прибуток у розрахунку на одного працівника відображають не лише інтенсивність праці, а й рівень організації виробничих і управлінських процесів. Їх зростання відбувається через раціональне використання трудового потенціалу, тоді як стагнація або зниження пов'язана з неефективною структурою витрат і низькою мотивацією персоналу. У цьому контексті показником рентабельності витрат на персонал узагальнено вплив витрат на фінансовий результат, яким оцінюється наскільки витрати трансформуються у прибуток.

Не менш значущі показники кадрової стабільності, які відображають реакцію працівників на сформовану систему витрат і стимулювання. У рівні плинності кадрів демонструється ступінь задоволеності умовами праці, оплатою та можливостями розвитку. Його зростанням підтверджується дисбаланс між витратами і очікуваннями працівників, що призводить до додаткових витрат на підбір і адаптацію нових співробітників. Водночас високий рівень утримання персоналу характеризує стабільність колективу, який позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Окремий блок показників, пов'язаний із розвитком персоналу та соціальною складовою витрат, розкриває довгострокову орієнтацію управління [13]. У частці витрат на навчання відображено спрямованість підприємства на підвищення кваліфікації працівників, адаптацію до змін і розширення професійних можливостей. Соціальні витрати, у свою чергу, характеризують рівень підтримки персоналу та формують основу для стабільної роботи колективу. Хоча ці витрати не дають миттєвого фінансового результату, їх вплив проявляється через підвищення якості праці, зменшення плинності кадрів і зміцнення внутрішньої згуртованості.

Систематизацією етапів, поданих у таблиці 1.2, відображено послідовну логіку оцінки ефективності управління витратами на персонал, якою охоплено як підготовчі аналітичні процедури, так і подальші управлінські рішення.

Таблиця 1.2

## Етапи методики оцінки ефективності управління витратами на персонал

| Етап                      | Зміст етапу                               | Основні дії                                                                           | Очікуваний результат                                      |
|---------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. Збір інформації        | Формування інформаційної бази для аналізу | Збір даних про витрати на персонал, чисельність, продуктивність, фінансові результати | Повна база даних для подальших розрахунків                |
| 2. Групування витрат      | Систематизація витрат за видами           | Розподіл витрат на прямі (зарплата, премії) та непрямі (навчання, соціальні виплати)  | Чітке розуміння структури витрат                          |
| 3. Розрахунок показників  | Визначення ключових коефіцієнтів          | Обчислення показників продуктивності, рентабельності, витрат на одного працівника     | Отримання кількісних характеристик ефективності           |
| 4. Аналіз динаміки        | Порівняння показників у часі              | Оцінка змін показників за кілька періодів                                             | Виявлення тенденцій (зростання або зниження ефективності) |
| 5. Порівняльний аналіз    | Оцінка відносної ефективності             | Порівняння показників із середньогалузевими або внутрішніми нормативами               | Визначення відхилень і потенційних проблем                |
| 6. Виявлення факторів     | Аналіз причин змін показників             | Дослідження впливу рівня зарплати, навчання, умов праці                               | Розуміння причин ефективності або неефективності          |
| 7. Оцінка результатів     | Узагальнення отриманих даних              | Інтерпретація показників з урахуванням умов діяльності                                | Формування висновків щодо стану управління витратами      |
| 8. Розробка рекомендацій  | Визначення напрямів удосконалення         | Пропозиції щодо оптимізації витрат, зміни структури стимулів                          | Практичні рішення для підвищення ефективності             |
| 9. Контроль і коригування | Перевірка реалізації рішень               | Моніторинг змін показників після впровадження заходів                                 | Підтримання стабільного рівня ефективності                |

Джерело: [14]

Розрахунок показників і подальший аналіз динаміки переводять оцінку у площину конкретних результатів, де витрати співвідносяться з продуктивністю і фінансовими показниками. Саме на цьому етапі стає зрозуміло, як змінюється ефективність використання трудових ресурсів у часі. Порівняльним аналізом

розширюються межі оцінки, оскільки співвідносяться отримані результати з певними орієнтирами і виявити відхилення

Виявлення факторів і узагальнення результатів дають можливість перейти від фіксації показників до розуміння їх економічного змісту. На цьому рівні розкривається взаємозв'язок між витратами, умовами праці, рівнем мотивації та результативністю діяльності персоналу. Такий підхід використовується щоб дізнатись які саме елементи системи витрат впливають на підвищення ефективності, а які, навпаки, стримують її зростання (внаслідок цього формується обґрунтована база для подальших управлінських рішень).

Завершальні етапи, пов'язані з розробкою рекомендацій та контролем їх реалізації, надають оцінці практичного змісту. Отримані результати не залишаються лише у вигляді аналітичних висновків, а трансформуються у конкретні дії щодо оптимізації витрат і вдосконалення системи управління персоналом. Подальший моніторинг змін потрібен для оцінки ефективності прийнятих рішень і своєчасно вносити коригування. У результаті формується безперервний процес управління витратами на персонал, який орієнтований не лише на аналіз, а й на постійне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тож, методикою оцінки ефективності управління витратами на персонал охоплено послідовний перехід від збору й упорядкування інформації до інтерпретації результатів і прийняття управлінських рішень, що дає змогу пов'язати обсяг витрат із реальними результатами діяльності. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати рівень витрат, а й розкрити їх внутрішню структуру, динаміку змін і причини відхилень, що виникають у процесі використання трудових ресурсів. Поєднанням кількісних показників із якісним аналізом створено цілісне бачення ефективності, де враховується не тільки фінансовий результат, а й продуктивність праці, стабільність колективу та рівень розвитку персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ВПЛИВУ ДИСПРОПОРЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ НА ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ

#### 2.1. Аналітична оцінка диспропорцій на ринку праці та їх наслідків для ТОВ «ПРОСКЛЮ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОСКЛЮ» вважається відносно молодим суб'єктом господарювання, зареєстрованим 05 травня 2022 року, що функціонує у формі юридичної особи приватного права. Станом на 14 квітня 2026 року підприємство має статус «зареєстровано», що свідчить про його офіційне функціонування в межах чинного законодавства України та відсутність процедур припинення чи банкрутства. Організаційно-правовою формою товариства передбачено обмежену відповідальність його учасників у межах їх внесків до статутного капіталу, розмір якого становить 10000 грн, що вважається типовим для малого бізнесу та свідчить про відносно невеликий масштаб стартових інвестицій (Додаток А).

Місцезнаходження підприємства зареєстровано в місті Києві, таке розміщення було дуже влучним з точки зору доступу до ринку збуту та ділової інфраструктури. Управління діяльністю товариства здійснюється через класичну для ТОВ структуру (вищим органом є загальні збори учасників, а поточне керівництво покладено на директора). Керівником підприємства є Бенедик Віктор Васильович, який одночасно представлений одним із засновників, тоді як функції підписанта та уповноваженої особи, що має право представляти інтереси товариства, здійснює Жолос Євген Володимирович (Додаток Б).

Структура власності підприємства характеризується концентрацією контрольного пакета в руках одного учасника. Так, Жолос Євген Володимирович володіє 70% статутного капіталу та має прямий вирішальний вплив на діяльність товариства, що дозволяє йому визначати стратегічні напрями розвитку. Інший засновник - Бенедик Віктор Васильович володіє 30% статутного капіталу. Такий

розподіл часток формує модель управління, за якої ключові рішення можуть прийматися домінуючим учасником, водночас зберігаючи певний баланс інтересів між співвласниками.

Основний вид діяльності підприємства зосереджено на формуванні й обробленні листового скла (КВЕД 23.12), що дозволило віднести його до виробничого сектору промисловості (до галузі обробки будівельних матеріалів). Додатково товариство здійснює діяльність у сфері виробництва інших скляних виробів і оптової торгівлі. Представлена диверсифікація видів діяльності підтвердила прагнення керівництва підприємства охопити повний цикл (від обробки матеріалу до його реалізації та встановлення).

З точки зору податкового статусу, підприємство вважається платником податку на додану вартість з червня 2022 року, цим підтверджено орієнтацію на роботу з контрагентами у B2B-сегменті та участь у господарських операціях. Водночас воно не має статусу неприбуткової організації, тобто функціонує з метою отримання прибутку. Підприємство перебуває на обліку в органах державної податкової служби та інших державних інституціях, цим підтверджено його інтегрованість у систему офіційної економічної діяльності [15].

За даними фінансової звітності (Додаток В, Г), станом на 31 грудня 2025 року чисельність працівників підприємства становить 15 осіб - це свідчить про те, що компанія належить до категорії малого бізнесу, де управлінські процеси більш гнучкі, а структура управління - відносно проста. Невелика чисельність персоналу дозволила ефективніше координувати діяльність працівників, оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. (рис. 2.1)

В організаційній структурі ТОВ «ПРОСКЛЮ» відображено типовий для малого виробничого підприємства лінійно-функціональний підхід до управління, що дозволив забезпечити чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між ключовими підрозділами. Водночас у контексті аналітичної оцінки диспропорцій на ринку праці така структура демонструє

високу залежність підприємства від наявності кваліфікованих робітничих кадрів, насамперед у виробничому відділі. Саме професії, пов'язані з обробкою скла (різальники, шліфувальники, оператори обладнання), належать до категорії дефіцитних на сучасному ринку праці України, що створило ризики укомплектування штатного розпису та частково обмежило виробничі можливості підприємства.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ПРОСКЛО»

Джерело: дані ТОВ «ПРОСКЛО»

Диспропорції на ринку праці також проявляються у невідповідності між попитом на технічні спеціальності та пропозицією робочої сили, яка часто тяжіє до менш складних або більш високооплачуваних сфер. Для ТОВ «ПРОСКЛО» це означає необхідність конкурувати за кваліфікованих працівників не лише з підприємствами аналогічної галузі, але й з іншими секторами економіки, зокрема будівництвом і логістикою. Як наслідок, зросло навантаження на фонд оплати праці, оскільки керівництво підприємства було змушене підвищувати заробітну плату і пропонувати додаткові стимули для утримання персоналу (особливо у виробничому сегменті).

Також варто підкреслити дисбаланс між управлінським, адміністративним і виробничим персоналом, адже в умовах обмежених ресурсів мале підприємство змушене оптимізувати чисельність працівників, що призвело до перевантаження окремих посад (майстра виробництва та головного бухгалтера) - це знизило ефективність управлінських процесів і може негативно впливати на якість прийняття рішень. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері постачання та збуту теж стримував розвиток ринків збуту та ускладнив побудову стабільних каналів постачання.

## 2.2. Вплив дефіциту та надлишку трудових ресурсів на зарплатну політику ТОВ «ПРОСКЛО»

Дослідження чисельності працівників ТОВ «ПРОСКЛО» за 2023–2025 рр. (табл. 2.1) дозволило нам простежити динаміку кадрового забезпечення підприємства та оцінити вплив змін у структурі персоналу на формування його зарплатної політики. Зростання загальної чисельності працівників із 9 до 15 осіб підтвердило розширення масштабів діяльності та поступове нарощування виробничого потенціалу. Водночас такі зміни безпосередньо пов'язані з ситуацією на ринку праці, де дефіцит окремих категорій працівників формував відповідні підходи до оплати праці.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників за структурою відділів підприємства за 2023–2025 рр.

| Відділ                     | 2023<br>р.,<br>осіб | 2024<br>р.,<br>осіб | 2025<br>р.,<br>осіб | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                            |                     |                     |                     | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Директор                   | 1                   | 1                   | 1                   | 0,00                 | 0,00      | 0,00                | 0,00      |
| Бухгалтерія                | 1                   | 2                   | 2                   | 1,00                 | 0,00      | 100,00              | 0,00      |
| Виробничий відділ          | 4                   | 5                   | 6                   | 1,00                 | 1,00      | 25,00               | 20,00     |
| Відділ постачання та збуту | 1                   | 2                   | 2                   | 1,00                 | 0,00      | 100,00              | 0,00      |
| Складське господарство     | 1                   | 1                   | 2                   | 0,00                 | 1,00      | 0,00                | 100,00    |

|                                        |   |    |    |      |      |       |        |
|----------------------------------------|---|----|----|------|------|-------|--------|
| Адміністративно-господарський персонал | 1 | 1  | 2  | 0,00 | 1,00 | 0,00  | 100,00 |
| Всього                                 | 9 | 12 | 15 | 3,00 | 3,00 | 33,33 | 25,00  |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛЮ»

Насамперед, збільшення чисельності працівників у виробничому відділі (з 4 до 6 осіб) відображає зростаючу потребу підприємства у кваліфікованих робітничих кадрах, які є дефіцитними на ринку праці. У таких умовах ТОВ «ПРОСКЛЮ» змушене адаптувати свою зарплатну політику шляхом підвищення рівня оплати праці для виробничого персоналу або впровадження додаткових матеріальних стимулів. Це дозволяє залучати та утримувати працівників критично важливих професій, однак водночас призводить до зростання витрат підприємства та тиску на собівартість продукції.

Паралельно спостерігається зростання чисельності адміністративного, збутового та складського персоналу, де в окремих випадках можливий відносний надлишок трудових ресурсів порівняно з виробничими потребами. За відсутності гострого дефіциту в цих сегментах підприємство має більше можливостей стримувати зростання заробітної плати або застосовувати гнучкі форми зайнятості. Це створює певний дисбаланс у структурі оплати праці, коли виробничі працівники отримують вищу динаміку зростання доходів порівняно з адміністративним персоналом.

Узагальнюючи, дефіцит і надлишок трудових ресурсів по-різному впливають на зарплатну політику ТОВ «ПРОСКЛЮ», формуючи диференційований підхід до оплати праці в розрізі підрозділів. Підприємство змушене балансувати між необхідністю підвищення конкурентоспроможності заробітної плати для дефіцитних спеціальностей і контролем загального фонду оплати праці. У довгостроковій перспективі це зумовлює потребу в удосконаленні системи мотивації, впровадженні елементів продуктивної оплати та підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз структури персоналу ТОВ «ПРОСКЛЮ» за віком, статтю та рівнем освіти у 2023–2025 рр. дав змогу глибше оцінити якісні характеристики трудових ресурсів підприємства та їх вплив на формування зарплатної політики. Зростання чисельності працівників у всіх групах підтверджує не лише про кількісне розширення штату, а й про поступове ускладнення кадрової структури. Водночас такі зміни відбуваються в умовах диспропорцій на ринку праці, де дефіцит кваліфікованих кадрів і нерівномірність пропозиції робочої сили зумовлюють необхідність гнучкого підходу до оплати праці: (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Структура персоналу за віком, статтю та освітою за 2023–2025 рр.

| Група                     | 2023<br>р.,<br>осіб | 2024<br>р.,<br>осіб | 2025<br>р.,<br>осіб | Абсолютне<br>відхилення |           | Відносне<br>відхилення | Абсолютне<br>відхилення |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|-----------|------------------------|-------------------------|
|                           |                     |                     |                     | 2024/2023               | 2025/2024 |                        | 2025/2024               |
| Чоловіки                  | 6                   | 8                   | 10                  | 2,00                    | 2,00      | 33,33                  | 25,00                   |
| Жінки                     | 3                   | 4                   | 5                   | 1,00                    | 1,00      | 33,33                  | 25,00                   |
| Вік до 30 років           | 3                   | 4                   | 5                   | 1,00                    | 1,00      | 33,33                  | 25,00                   |
| Вік 31–50 років           | 5                   | 7                   | 8                   | 2,00                    | 1,00      | 40,00                  | 14,29                   |
| Вік понад 50 років        | 1                   | 1                   | 2                   | 0,00                    | 1,00      | 0,00                   | 100,00                  |
| Освіта середня            | 2                   | 3                   | 4                   | 1,00                    | 1,00      | 50,00                  | 33,33                   |
| Освіта середня спеціальна | 4                   | 5                   | 6                   | 1,00                    | 1,00      | 25,00                  | 20,00                   |
| Освіта вища               | 3                   | 4                   | 5                   | 1,00                    | 1,00      | 33,33                  | 25,00                   |
| Всього                    | 9                   | 12                  | 15                  | 3,00                    | 3,00      | 33,33                  | 25,00                   |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛЮ»

Передусім варто відзначити, що збільшення частки працівників віком 31–50 років та з вищою і середньою спеціальною освітою свідчить про орієнтацію підприємства на більш кваліфіковану робочу силу. В умовах дефіциту таких кадрів на ринку праці це безпосередньо впливає на рівень заробітної плати, оскільки підприємство змушене пропонувати конкурентні умови оплати для їх залучення та утримання. Особливо це стосується виробничого персоналу та фахівців, які мають практичні навички роботи з обладнанням, що підвищує їх ринкову цінність.

Водночас наявність працівників із середньою освітою та молодших вікових груп створила певний резерв трудових ресурсів, де конкуренція на ринку праці була вищою, а отже, тиск на зростання заробітної плати був меншим. Представлений розподіл працівників дозволив підприємству частково оптимізувати фонд оплати праці, використовуючи диференційований підхід до нарахування заробітної плати залежно від кваліфікації, досвіду та складності виконуваних робіт.

Аналіз даних таблиці 2.3 було проведено для розгляду управління трудовими ресурсами ТОВ «ПРОСКЛО» не лише як кількісну динаміку персоналу, а як процес, що безпосередньо відобразив реакцію підприємства на ринкові диспропорції праці та їхній вплив на оплату праці.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності управління трудовими ресурсами у  
2023–2025 рр.

| Показник                              | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                       |            |            |            | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Чисельність працівників, осіб         | 9          | 12         | 15         | 3,00                 | 3,00      | 33,33               | 25,00     |
| Середньооблікова чисельність, осіб    | 9          | 11         | 14         | 2,00                 | 3,00      | 22,22               | 27,27     |
| Плинність персоналу, %                | 11,1       | 8,3        | 6,7        | -2,80                | -1,60     | -25,23              | -19,28    |
| Забезпеченість робочими місцями, %    | 100        | 100        | 100        | 0,00                 | 0,00      | 0,00                | 0,00      |
| Продуктивність праці (тис. грн/особу) | 3522       | 3860       | 4020       | 338,00               | 160,00    | 9,60                | 4,15      |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛО»

Найбільш показовим було зростання чисельності персоналу на тлі одночасного зниження плинності кадрів, внаслідок не просто розширення штату, а в ході посилення здатності підприємства утримувати працівників. У практичному вимірі це майже завжди пов'язано із коригуванням системи оплати праці, адже в умовах дефіциту робочої сили заробітна плата стала ключовим

інструментом конкуренції за працівника. Водночас стабільна забезпеченість робочими місцями вказувала на те, що керівництво підприємства уникало як надлишкового найму, так і прихованого безробіття (зосереджуючись на точковому закритті кадрових потреб).

Показник продуктивності праці, який демонстрував зростання, теж був критично важливим у контексті зарплатної політики, оскільки він визначив межі її фінансової стійкості. На підприємстві фактично наявний ресурс для підвищення заробітної плати без суттєвого погіршення економічних результатів – що означає, що зарплатна політика поступово набула стимулюючого характеру, орієнтованого не лише на утримання персоналу.

Аналіз розподілу персоналу ТОВ «ПРОСКЛО» за відділами у поєднанні з показниками ефективності використання робочого часу за 2023–2025 рр. проведено з метою оцінки не лише структурних змін в кадровому забезпеченні, а й те, як ці зміни вплинули на формування та коригування зарплатної політики: (табл. 2.4)

*Таблиця 2.4*

Розподіл персоналу за відділами та ефективністю використання робочого часу у 2023–2025 рр.

| Показник                                 | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                          |            |            |            | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Директор                                 | 1          | 1          | 1          | 0,00                 | 0,00      | 0,00                | 0,00      |
| Бухгалтерія                              | 1          | 2          | 2          | 1,00                 | 0,00      | 100,00              | 0,00      |
| Виробничий відділ                        | 4          | 5          | 6          | 1,00                 | 1,00      | 25,00               | 20,00     |
| Відділ постачання та збуту               | 1          | 2          | 2          | 1,00                 | 0,00      | 100,00              | 0,00      |
| Складське господарство                   | 1          | 1          | 2          | 0,00                 | 1,00      | 0,00                | 100,00    |
| Адміністративно-господарський персонал   | 1          | 1          | 2          | 0,00                 | 1,00      | 0,00                | 100,00    |
| Коефіцієнт використання робочого часу, % | 88         | 90         | 92         | 2,00                 | 2,00      | 2,27                | 2,22      |
| Коефіцієнт виконання плану робіт, %      | 85         | 88         | 91         | 3,00                 | 3,00      | 3,53                | 3,41      |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛО»

Найбільше зростання чисельності працівників спостерігається у виробничому відділі, де кількість персоналу збільшується з 4 до 6 осіб, що підтверджує підвищення потреби підприємства у виробничих кадрах та розширення обсягів виконання робіт. Одночасно відбувається збільшення чисельності бухгалтерського персоналу, працівників відділу постачання та збуту, складського господарства й адміністративно-господарського персоналу, що відображає ускладнення внутрішніх організаційних процесів та необхідність посилення функцій управління, логістики й забезпечення виробничої діяльності. Незмінною залишається лише посада директора, що характерно для малого підприємства з централізованою системою управління.

Показники ефективності використання робочого часу демонструють позитивну динаміку протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт використання робочого часу зростає з 88 % у 2023 році до 92 % у 2025 році, що свідчить про підвищення рівня організації праці та більш раціональне використання трудових ресурсів. Аналогічна тенденція характерна для коефіцієнта виконання плану робіт, значення якого збільшується з 85 % до 91 %.

### **2.3. Оцінка механізму управління витратами на персонал підприємства**

Аналіз показників чисельності персоналу, витрат на одного працівника та продуктивності праці ТОВ «ПРОСКЛЮ» за 2023–2025 рр. проведено з метою оцінити, наскільки ефективно підприємство формує та реалізує механізм управління витратами на персонал у процесі свого розвитку. Зміни у кадровому складі та економічній віддачі праці відображають взаємозв'язок між збільшенням витрат на утримання працівників і результативністю їхньої діяльності (табл. 2.5).

Динаміка чисельності персоналу та ефективності праці ТОВ «ПРОСКЛЮ» у  
2023–2025 рр.

| Показник                                        | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|-------------------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                                 |            |            |            | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб    | 9          | 11         | 14         | 2,00                 | 3,00      | 22,22               | 27,27     |
| Загальна чисельність персоналу, осіб            | 9          | 12         | 15         | 3,00                 | 3,00      | 33,33               | 25,00     |
| Витрати на одного працівника (умовно), тис. грн | 3421       | 4115       | 4530       | 694,00               | 415,00    | 20,29               | 10,09     |
| Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн  | 3522       | 3860       | 4020       | 338,00               | 160,00    | 9,60                | 4,15      |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛЮ»

Найбільше зростання чисельності працівників спостерігається у виробничому відділі, де кількість персоналу збільшується з 4 до 6 осіб, що підтверджує підвищення потреби підприємства у виробничих кадрах та розширення обсягів виконання робіт. Одночасно відбувається збільшення чисельності бухгалтерського персоналу, працівників відділу постачання та збуту, складського господарства й адміністративно-господарського персоналу, що відображає ускладнення внутрішніх організаційних процесів та необхідність посилення функцій управління, логістики й забезпечення виробничої діяльності. Незмінною залишається лише посада директора, що характерно для малого підприємства з централізованою системою управління.

Показники ефективності використання робочого часу демонструють позитивну динаміку протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт використання робочого часу зростає з 88 % у 2023 році до 92 % у 2025 році, що свідчить про підвищення рівня організації праці та більш раціональне використання трудових ресурсів. Аналогічна тенденція характерна для коефіцієнта виконання плану робіт, значення якого збільшується з 85 % до 91 %. Така динаміка підтверджує зростання результативності діяльності персоналу та

формує підстави для висновку про поступове підвищення ефективності організації трудових процесів на підприємстві.

Формування та використання фонду оплати праці на ТОВ «ПРОСКЛЮ» виражено елементом механізму управління витратами на персонал, оскільки саме через нього відображається рівень матеріального стимулювання працівників та ефективність розподілу фінансових ресурсів між різними категоріями персоналу. Динаміка показників за 2023–2025 рр. дозволила нам оцінити, наскільки збалансовано керівництво підприємства реагує на зміни чисельності працівників та вимог ринку праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фонду оплати праці та витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛЮ» за 2023–2025 рр.

| Показник                             | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                      |            |            |            | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Фонд оплати праці, тис. грн          | 10200      | 13450      | 16780      | 3250,00              | 3330,00   | 31,86               | 24,76     |
| Витрати на виробничий персонал       | 7100       | 9850       | 12 300     | 2750,00              | 2450,00   | 38,73               | 24,87     |
| Витрати на адміністративний персонал | 3100       | 3600       | 4 480      | 500,00               | 880,00    | 16,13               | 24,44     |
| Середня заробітна плата, тис. грн    | 1,13       | 1,22       | 1,27       | 0,09                 | 0,05      | 7,96                | 4,10      |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛЮ»

Фонд оплати праці збільшується з 10200 тис. грн у 2023 році до 16780 тис. грн у 2025 році, що відображає як розширення кадрового складу, так і підвищення рівня матеріального стимулювання працівників. Найвищі темпи зростання характерні для витрат на виробничий персонал, обсяг яких зростає з 7100 тис. грн до 12300 тис. грн. Така тенденція підтверджує посилення ролі виробничого напряму діяльності підприємства та свідчить про зростаючу потребу у кваліфікованих робітничих кадрах, залучення яких потребує підвищення рівня оплати праці.

Витрати на адміністративний персонал також демонструють позитивну динаміку, проте темпи їх зростання залишаються нижчими порівняно з витратами на виробничих працівників -це свідчить про пріоритетність фінансування виробничого сегмента в структурі кадрових витрат підприємства. Одночасно спостерігається поступове збільшення середньої заробітної плати з 1,13 тис. грн до 1,27 тис. грн, що характеризує підвищення рівня матеріального забезпечення працівників та прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці. Сукупність наведених показників підтверджує активізацію кадрової політики ТОВ «ПРОСКЛО» та орієнтацію підприємства на зміцнення трудового потенціалу в умовах зростання виробничих потреб.

Ефективність використання персоналу є одним із ключових індикаторів результативності механізму управління витратами на персонал, оскільки в ній безпосередньо відображено співвідношення між вкладеними ресурсами в оплату праці та отриманим економічним результатом. Для ТОВ «ПРОСКЛО» оцінка таких показників за 2023–2025 рр. була потрібна для визначення наскільки обґрунтовані витрати на персонал та чи забезпечують вони зростання продуктивності й стабільності кадрового складу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність використання персоналу ТОВ «ПРОСКЛО» за 2023–2025 рр.

| Показник                                 | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                          |            |            |            | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу     | 3522       | 3860       | 4020       | 338,00               | 160,00    | 9,60                | 4,15      |
| Коефіцієнт використання робочого часу, % | 88         | 90         | 92         | 2,00                 | 2,00      | 2,27                | 2,22      |
| Коефіцієнт виконання плану робіт, %      | 85         | 88         | 91         | 3,00                 | 3,00      | 3,53                | 3,41      |
| Плинність персоналу, %                   | 11,1       | 8,3        | 6,7        | -2,80                | -1,60     | -25,23              | -19,28    |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛО»

Продуктивність праці зростає з 3522 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 4020 тис. грн у 2025 році, що відображає підвищення ефективності використання трудових ресурсів та збільшення обсягів виконаних робіт у розрахунку на одного працівника. Одночасно спостерігається позитивна динаміка коефіцієнта використання робочого часу, значення якого збільшується з 88 % до 92 %. Така тенденція підтверджує покращення рівня організації праці, скорочення непродуктивних втрат робочого часу та більш раціональний розподіл трудових функцій між працівниками підприємства.

Позитивні зміни простежуються також у показниках виконання планових завдань та стабільності кадрового складу. Коефіцієнт виконання плану робіт зростає з 85 % у 2023 році до 91 % у 2025 році, що характеризує підвищення рівня виробничої дисципліни та здатність персоналу забезпечувати досягнення запланованих результатів діяльності. Водночас рівень плинності персоналу поступово знижується з 11,1 % до 6,7 %, що свідчить про зміцнення кадрової стабільності та покращення умов утримання працівників на підприємстві. Сукупність наведених показників підтверджує підвищення ефективності використання персоналу та формування більш стійкої системи організації праці в ТОВ «ПРОСКЛО».

Структура персоналу ТОВ «ПРОСКЛО» за 2023–2025 рр. теж вплинула на рівень витрат на оплату праці та ефективність їх використання. Зміни у чисельності та структурі персоналу визначили, наскільки раціонально керівництво підприємства формує кадровий склад і розподіляє навантаження між працівниками різних категорій: (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Структура персоналу та вплив на витрати на оплату праці ТОВ «ПРОСКЛО» у 2023–2025 рр.

| Показник                        | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Абсолютне відхилення |           | Відносне відхилення |           |
|---------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|-----------|---------------------|-----------|
|                                 |            |            |            | 2024/2023            | 2025/2024 | 2024/2023           | 2025/2024 |
| Виробничий персонал, осіб       | 4          | 5          | 6          | 1,00                 | 1,00      | 25,00               | 20,00     |
| Адміністративний персонал, осіб | 5          | 7          | 9          | 2,00                 | 2,00      | 40,00               | 28,57     |

|                                                      |      |      |      |           |           |           |           |
|------------------------------------------------------|------|------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Частка виробничого персоналу, %                      | 44,4 | 41,7 | 40,0 | -<br>2,70 | -<br>1,70 | -<br>6,08 | -<br>4,08 |
| Частка адміністративного та допоміжного персоналу, % | 55,6 | 58,3 | 60,0 | 2,70      | 1,70      | 4,86      | 2,92      |
| Середнє навантаження на 1 працівника                 | 1,00 | 1,09 | 1,14 | 0,09      | 0,05      | 9,00      | 4,59      |

Джерело: сформовано автором за даними ТОВ «ПРОСКЛО»

Кількість виробничих працівників зростає з 4 до 6 осіб, що підтверджує розширення виробничої діяльності та підвищення потреби підприємства у працівниках, безпосередньо залучених до виконання основних виробничих процесів. Одночасно чисельність адміністративного та допоміжного персоналу збільшується з 5 до 9 осіб, що характеризує посилення управлінських, організаційних та забезпечувальних функцій у структурі підприємства.

Незважаючи на збільшення кількості виробничих працівників, їх частка у загальній структурі персоналу поступово знижується з 44,4 % до 40,0 %. Водночас частка адміністративного та допоміжного персоналу зростає з 55,6 % до 60,0 %, що свідчить про посилення навантаження на систему управління та збільшення обсягів непрямих витрат, пов'язаних із забезпеченням діяльності підприємства. Така тенденція формує ризик зростання витрат на оплату праці непродуктивного персоналу, оскільки саме адміністративний сегмент не бере безпосередньої участі у створенні виробничого результату, проте потребує постійного фінансового забезпечення.

Позитивною тенденцією виступає зростання середнього навантаження на одного працівника з 1,00 до 1,14, що відображає підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів та збільшення обсягів виконуваних робіт у розрахунку на одного працівника. Така динаміка свідчить про активізацію виробничих процесів та підвищення рівня використання кадрового потенціалу підприємства. Разом із цим подальше збільшення частки адміністративного персоналу потребує контролю з боку керівництва підприємства, оскільки надмірне розширення допоміжних функцій може посилювати навантаження на фонд оплати праці та знижувати ефективність використання трудових ресурсів.

## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА РИНКОВИХ ДИСПРОПОРЦІЙ

#### 3.1. Оптимізація структури оплати праці та соціальних виплат на підприємстві

Формування структури оплати праці на ТОВ «ПРОСКЛО» визначається поєднанням виробничих потреб підприємства та зовнішніх умов функціонування ринку праці, який характеризується нерівномірністю попиту на окремі категорії працівників. У таких умовах система винагороди перестає виконувати суто облікову функцію та набуває ролі інструменту регулювання кадрової стабільності й ефективності використання трудового потенціалу. Запропоновані напрями удосконалення спрямовані на коригування наявних диспропорцій між видами персоналу, підвищення прозорості розподілу фонду оплати праці та посилення зв'язку між результатами праці й рівнем доходу працівників, що в сукупності сформує передумови для більш збалансованого управління витратами на персонал (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Шляхи удосконалення структури оплати праці ТОВ «ПРОСКЛО»

| Напрямок удосконалення                                         | Механізм реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Орієнтовний економічний ефект                                         |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Диференціація оплати праці за складністю та результатами робіт | Передбачається впровадження тарифної сітки з поділом працівників на кваліфікаційні групи залежно від складності операцій, рівня відповідальності, досвіду та продуктивності. Для виробничих працівників буде застосовано коефіцієнти складності робіт, а також доплати за роботу з високоточним обладнанням, перевиконання норм та відсутність браку. Перегляд тарифних ставок здійснюватиметься щоквартально на основі аналізу продуктивності та результатів атестації персоналу | Зниження плинності кадрів на 10–15% та зростання продуктивності праці |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                             |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Посилення стимулюючої частини заробітної плати  | Планується запровадження багаторівневої системи преміювання, де розмір премії залежатиме від виконання індивідуальних і колективних виробничих показників. Основними критеріями оцінювання будуть виконання плану виробництва, економія матеріалів, дотримання термінів виконання замовлень та зниження кількості дефектів продукції. Частина премії буде прив'язана до фінансових результатів підприємства, що забезпечить зацікавленість персоналу у зростанні прибутковості                      | Зростання продуктивності праці на 5–10% та скорочення непродуктивних витрат |
| Оптимізація витрат на адміністративний персонал | Передбачається автоматизація кадрового та бухгалтерського обліку із використанням цифрових систем управління документацією та обліком робочого часу. Частина рутинних функцій буде централізована або об'єднана між підрозділами, що дозволить скоротити дублювання процесів. Додатково буде впроваджено електронне погодження документів та автоматичне формування звітності                                                                                                                       | Зменшення витрат на адміністративний персонал на 10–15%                     |
| Впровадження КРІ-системи оцінювання персоналу   | Для кожної категорії персоналу буде розроблено систему КРІ із визначенням кількісних та якісних показників ефективності. Для виробничих працівників КРІ включатимуть продуктивність, рівень браку, дотримання технологічних норм та економію ресурсів. Для адміністративного персоналу – своєчасність виконання завдань, точність документації та ефективність управлінських рішень. Результати КРІ щомісячно аналізуватимуться керівниками підрозділів та враховуватимуться при нарахуванні премій | Підвищення ефективності праці та покращення контролю витрат на оплату праці |
| Запровадження гнучкої системи оплати праці      | Планується перехід до комбінованої системи оплати, що складатиметься з гарантованого окладу та змінної бонусної частини. Розмір бонусу залежатиме від обсягів виконаних робіт, рівня досягнення КРІ та фінансових результатів підрозділу. Для окремих категорій працівників буде впроваджено погодинну або проєктну оплату праці, що дозволить більш гнучко реагувати на коливання виробничого навантаження                                                                                         | Підвищення рівня утримання персоналу та оптимізація фонду оплати праці      |

Джерело: розробка автора

Реалізація запропонованих заходів удосконалення структури оплати праці ТОВ «ПРОСКЛО» буде здійснюватися шляхом впровадження інтегрованих програмних рішень, які забезпечуватимуть автоматизацію нарахувань, оцінювання результативності та управління фондом оплати праці. Диференціація заробітної плати буде забезпечуватися через впровадження системи BAS ERP, у якій будуть налаштовуватися тарифні сітки, посадові грейди та коефіцієнти складності робіт. У цій системі буде автоматично здійснюватися розрахунок заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, рівня відповідальності та умов праці, що дозволить сформувати більш прозору та збалансовану структуру оплати праці.

Впровадження стимулюючої складової та KPI-системи буде реалізовано через систему BAS Управління персоналом, у якій будуть формуватися індивідуальні та групові ключові показники ефективності для працівників і підрозділів. Контроль виконання цих показників буде здійснюватися за допомогою аналітичної платформи Microsoft Power BI, де будуть створюватися дашборди для моніторингу рівня досягнення планових значень у динаміці. Нарахування преміальної частини заробітної плати буде відбуватися автоматично на основі фактичного виконання встановлених KPI, що забезпечить прямий зв'язок між результатами праці та рівнем доходу.

Оптимізація адміністративних витрат буде досягатися шляхом впровадження системи роботизації бізнес-процесів UiPath, яка дозволить автоматизувати операції з кадрового обліку, табелювання та розрахунку заробітної плати. Паралельно буде впроваджено систему електронного документообігу Вчасно, через яку буде здійснюватися погодження наказів, звітності та внутрішніх документів у цифровому форматі - це дозволить зменшити обсяг ручної праці та скоротити адміністративні витрати.

Рекомендації щодо удосконалення системи соціальних виплат ТОВ «ПРОСКЛО» сформовано з урахуванням впливу ринкових диспропорцій на забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та необхідності підвищення його конкурентоспроможності як роботодавця. У сучасних умовах соціальні

виплати виконують не лише компенсаторну функцію, але й виступають інструментом стратегічного утримання персоналу, особливо в сегментах дефіцитних професій. Відповідно, запропоновані рекомендації орієнтовані на посилення соціальної захищеності працівників, підвищення їхньої мотивації та зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, через формування більш системного підходу до управління соціальним пакетом: (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

## Шляхи удосконалення системи соціальних виплат ТОВ «ПРОСКЛО»

| Напрямок удосконалення                                  | Механізм реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Економічний та організаційний ефект для підприємства                                                                |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розширення соціального пакета працівників               | Планується впровадження розширеного соціального пакета, який включатиме часткове медичне страхування, компенсацію витрат на лікування, матеріальну допомогу у складних життєвих обставинах, оплату профілактичних медичних оглядів та підтримку працівників із сімейними обов'язками. Для працівників виробничих підрозділів передбачається компенсація транспортних витрат та організація програм охорони праці. Соціальні виплати будуть диференціюватися залежно від стажу роботи, умов праці та рівня професійного ризику | Зниження плинності кадрів, підвищення стабільності кадрового складу та скорочення витрат на пошук нових працівників |
| Інвестиції у навчання та професійний розвиток персоналу | Передбачається створення системи безперервного професійного навчання, що включатиме внутрішні тренінги, технічне навчання роботі з обладнанням, курси підвищення кваліфікації та програми перекваліфікації. Для нових працівників буде впроваджено адаптаційні програми наставництва, а для керівників – навчання з управління персоналом і виробничими процесами. Фінансування навчання здійснюватиметься за рахунок спеціального фонду розвитку персоналу                                                                   | Зростання продуктивності праці, зниження кількості виробничих помилок та підвищення ефективності роботи персоналу   |
| Програма довгострокового утримання персоналу            | Планується впровадження системи довгострокових мотиваційних виплат, що передбачатиме щорічні бонуси за стаж роботи, премії за лояльність, додаткові виплати за безперервну роботу на підприємстві та матеріальне стимулювання працівників, які досягають високих виробничих показників. Для ключових спеціалістів буде передбачено індивідуальні програми мотивації та кар'єрного розвитку                                                                                                                                    | Скорочення витрат на підбір, адаптацію та навчання нового персоналу                                                 |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація витрат на лікарняні та соціальні компенсації | Передбачається укладання договорів корпоративного медичного страхування та впровадження профілактичних медичних програм для працівників. Планується регулярний моніторинг умов праці, проведення профілактичних оглядів, вакцинацій та програм зниження професійних ризиків. Додатково буде автоматизовано облік лікарняних і соціальних виплат для оперативного контролю витрат                     | Скорочення непрогнозованих фінансових витрат та забезпечення стабільності фонду соціальних виплат               |
| Впровадження системи нематеріальної мотивації            | Планується створення системи нематеріального заохочення, що включатиме корпоративні нагороди, конкурси професійної майстерності, публічне визнання досягнень працівників, організацію корпоративних заходів, програм командоутворення та внутрішніх комунікацій. Для працівників із високими результатами роботи передбачатиметься участь у програмах професійного розвитку та кар'єрного просування | Покращення корпоративної культури, зміцнення внутрішніх комунікацій та підвищення ефективності роботи колективу |

Джерело: розробка автора

Реалізація заходів удосконалення системи соціальних виплат ТОВ «ПРОСКЛО» буде здійснюватися через впровадження комплексних цифрових HRM-рішень, що забезпечуватимуть автоматизацію адміністрування соціальних програм і контроль витрат. Розширення соціального пакета, зокрема медичного страхування та додаткових виплат, буде інтегровано в систему BAS Управління персоналом, де буде формуватися персоніфікований соціальний пакет для кожного працівника з автоматичним обліком страхових внесків та компенсацій. Управління страховими програмами буде здійснюватися через інтеграцію з сервісами медичного страхування, а облік витрат буде відображатися у фінансовому модулі BAS ERP, що дозволить контролювати їх у структурі фонду соціальних витрат.

Інвестиції в навчання персоналу та програма утримання працівників будуть реалізовуватися через використання системи Moodle для організації внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації, де буде формуватися індивідуальна траєкторія розвитку кожного працівника. Облік результатів

навчання та сертифікації буде здійснюватися в BAS HRM, що дозволить пов'язати рівень кваліфікації з мотиваційними виплатами. Додатково довгострокові бонуси та програми утримання персоналу будуть адмініструватися через модуль преміювання в BAS ERP, де буде автоматично нараховуватися винагорода залежно від стажу та досягнутих показників.

Оптимізація лікарняних витрат буде забезпечуватися через цифрову систему обліку тимчасової непрацездатності в M.E.Doc та інтеграцію з медичними страховими сервісами, що дозволить автоматизувати підтвердження лікарняних листів і контроль виплат. Впровадження нематеріальної мотивації буде здійснюватися через внутрішній корпоративний портал на базі Bitrix24, де буде реалізовано систему визнання досягнень, рейтингування працівників та організацію корпоративних заходів.

### **3.2. Удосконалення планування та організації витрат на персонал**

Удосконалення планування витрат на персонал на ТОВ «ПРОСКЛО» представлена необхідною умовою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки саме через систему планування формується здатність своєчасно реагувати на зміни у структурі зайнятості та коливання на ринку праці. Відсутність чітко регламентованих підходів до прогнозування фонду оплати праці та чисельності персоналу призводить до постфактумного коригування витрат, що знижує їх керованість і ускладнює фінансове планування. У зв'язку з цим запропоновані рекомендації спрямовані на формування системного підходу до бюджетування, прогнозування та структуризації витрат на персонал із урахуванням ринкових диспропорцій і внутрішніх потреб підприємства: (табл. 3.3)

## Удосконалення планування витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛЮ»

| Напрямок удосконалення                                     | Механізм реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Економічний та організаційний ефект для підприємства                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бюджетування витрат на персонал                            | Передбачається впровадження системи річного та квартального бюджетування витрат на персонал із розподілом фонду оплати праці за структурними підрозділами, категоріями працівників та видами виплат. Планування здійснюватиметься на основі виробничих планів, прогнозованих обсягів робіт і нормативів трудових витрат. Контроль виконання бюджету проводитиметься щомісячно через аналіз відхилень фактичних витрат від планових показників | Підвищення контролю за використанням фонду оплати праці, зменшення непродуктивних витрат і своєчасне виявлення перевитрат                            |
| Прогнозування чисельності персоналу                        | Планується впровадження системи кадрового прогнозування на основі аналізу виробничого навантаження, сезонних коливань попиту, продуктивності праці та рівня плинності кадрів. Формування потреби у персоналі здійснюватиметься із використанням прогнозних показників обсягів виробництва та коефіцієнтів трудомісткості робіт. Для кожного підрозділу буде встановлено оптимальні нормативи чисельності персоналу                            | Забезпечення оптимальної чисельності працівників, скорочення витрат на надлишковий персонал і підвищення ефективності використання трудових ресурсів |
| Планування витрат на персонал за центрами відповідальності | Передбачається розподіл витрат на оплату праці між виробничими, адміністративними та допоміжними підрозділами із закріпленням відповідальності за використання фонду оплати праці за керівниками відповідних структурних одиниць. Для кожного центру відповідальності формуватимуться окремі бюджети витрат із подальшим аналізом ефективності їх використання                                                                                | Підвищення прозорості витрат на персонал, посилення відповідальності керівників та покращення управління витратами                                   |
| Урахування ринкових умов при плануванні оплати праці       | Планування рівня оплати праці здійснюватиметься на основі постійного моніторингу ринку праці, аналізу середньогалузевих заробітних плат та дефіциту окремих професій. Для критично важливих спеціальностей передбачається коригування тарифних ставок і запровадження додаткових стимулюючих виплат для утримання кваліфікованих працівників                                                                                                  | Зниження ризику кадрового дефіциту, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та стабілізація кадрового складу                   |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування змінної частини заробітної плати | Планується впровадження системи планування преміальних виплат на основі KPI та виробничих результатів. Для кожної категорії працівників буде визначено перелік показників ефективності, що впливатимуть на розмір бонусної частини заробітної плати. Нарахування премій здійснюватиметься автоматизовано відповідно до фактичного виконання планових показників | Підвищення керованості витрат на преміювання, посилення мотивації працівників та зростання продуктивності праці |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: розробка автора

Реалізація удосконалення планування витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛО» буде здійснюватися через впровадження інтегрованої системи фінансового та кадрового планування на базі BAS ERP, у якій буде сформовано річний бюджет витрат на персонал у розрізі підрозділів і центрів відповідальності. Планування фонду оплати праці буде здійснюватися через модуль бюджетування BAS ERP, де будуть закладатися окремі бюджети для виробничого, адміністративного та допоміжного персоналу з можливістю деталізації за місяцями - це дозволить перейти від постфактумного обліку витрат до їхнього попереднього фінансового планування та контролю перевищень у режимі реального часу.

Прогнозування чисельності персоналу та кадрове планування буде реалізовано через аналітичні модулі Power BI, які будуть інтегровані з виробничими даними підприємства для розрахунку потреби в персоналі на основі обсягів робіт і завантаженості. Планування змінної частини оплати праці буде здійснюватися через систему BAS Управління персоналом, де будуть закріплені KPI для кожної посади з автоматичним розрахунком преміальної частини залежно від фактичних результатів. Моніторинг ринку праці та коригування тарифних ставок буде забезпечуватися через аналітичні дані Work.ua API та внутрішні HR-аналітичні модулі, що дозволить оперативно реагувати на дефіцит кадрів і зміну ринкових умов.

В організації витрат на персонал на ТОВ «ПРОСКЛО» відображено рівень внутрішньої ефективності використання трудових ресурсів та здатність

підприємства адаптуватися до змін у структурі зайнятості. У процесі розвитку підприємства простежувалась тенденція до зростання фонду оплати праці, однак відсутність достатньої синхронізації між витратами та результативністю праці сформувала необхідність удосконалення підходів до їх організації (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

## Удосконалення організації витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛО»

| Напрямок удосконалення                   | Механізм реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Економічний та організаційний ефект для підприємства                                                                                             |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація структури витрат на персонал | Передбачається проведення комплексного аналізу ефективності використання трудових ресурсів у кожному структурному підрозділі підприємства. На основі оцінки продуктивності праці, рівня завантаження працівників та результативності виконання функцій буде здійснено перерозподіл фонду оплати праці між виробничими й адміністративними підрозділами. Додатково планується впровадження системи контролю витрат за центрами відповідальності та регулярний аналіз відхилень фактичних витрат від планових показників | Підвищення ефективності використання витрат на персонал, скорочення непродуктивних витрат та посилення фінансового контролю                      |
| Рационалізація чисельності персоналу     | Планується оптимізація штатного розпису шляхом усунення дублюючих функцій, об'єднання окремих адміністративних процесів та перерозподілу обов'язків між працівниками. Для кожного підрозділу буде визначено нормативне навантаження та оптимальну чисельність персоналу відповідно до обсягів виробництва і функціональних потреб підприємства. Частина рутинних процесів буде автоматизована, що дозволить зменшити надлишкове адміністративне навантаження                                                           | Скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу, підвищення продуктивності праці та оптимізація організаційної структури підприємства |
| Автоматизація обліку витрат на персонал  | Передбачається впровадження цифрових систем обліку робочого часу, автоматизованого нарахування заробітної плати та електронного документообігу із використанням сучасних ERP- та HRM-систем. Автоматизація дозволить інтегрувати кадровий, бухгалтерський та управлінський облік у єдину інформаційну систему, що забезпечить оперативний контроль витрат на персонал і формування аналітичної звітності                                                                                                               | Скорочення витрат часу на обробку кадрової інформації, зменшення кількості помилок у розрахунках та підвищення прозорості управління витратами   |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація використання робочого часу               | Планується впровадження системи електронного табелювання, контролю робочого часу та оцінювання продуктивності працівників за допомогою KPI. Для виробничого персоналу будуть встановлені нормативи часу виконання операцій, а для адміністративного – контроль виконання завдань і рівня завантаження. Результати моніторингу використовуватимуться для коригування графіків роботи та рівномірного розподілу навантаження між працівниками                  | Підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу та покращення організації трудових процесів                                      |
| Збалансування постійних і змінних витрат на персонал | Передбачається поступовий перехід до комбінованої системи оплати праці, що поєднуватиме гарантовану фіксовану частину та змінні стимулюючі виплати залежно від результатів роботи. Частка бонусних виплат визначатиметься на основі виконання KPI, продуктивності праці, економії ресурсів і досягнення виробничих показників. Такий підхід дозволить адаптувати витрати на персонал до змін виробничого навантаження та фінансових результатів підприємства | Підвищення гнучкості управління витратами на персонал, посилення мотивації працівників та зростання ефективності використання фонду оплати праці |

Джерело: розробка автора

Реалізація удосконалення організації витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛО» буде здійснюватися через впровадження інтегрованої системи управлінського обліку та аналізу ефективності на базі BAS ERP, у якій буде забезпечено деталізацію витрат за центрами відповідальності та підрозділами. Оптимізація структури витрат і перерозподіл фонду оплати праці будуть здійснюватися через модуль управлінської аналітики BAS ERP, де буде проводитися регулярний аналіз продуктивності працівників на основі фінансових і виробничих показників.

Рационалізація чисельності персоналу та оптимізація робочого часу буде забезпечуватися через впровадження системи електронного табелювання BAS Управління персоналом, яка фіксуватиме фактичний час роботи працівників і рівень виконання завдань. Додатково контроль завантаженості персоналу буде здійснюватися через аналітичні панелі Microsoft Power BI, що дозволить виявляти дублювання функцій та неефективне використання робочого часу. Автоматизація обліку витрат буде реалізована через інтеграцію BAS ERP із

системою електронного документообігу Вчасно, що забезпечить скорочення ручних операцій і підвищення точності фінансового обліку. Збалансування постійної та змінної частини витрат буде здійснюватися через модуль бюджетування BAS ERP, у якому буде закладено гнучку модель оплати праці «оклад + бонус», прив'язану до KPI.

### **3.3. Рекомендації щодо оптимізації витрат на персонал на ТОВ «ПРОСКЛО»**

Для формування ефективної системи фонду оплати праці на ТОВ «ПРОСКЛО» потрібне врахування як внутрішніх особливостей організації виробничого процесу, так і зовнішніх умов функціонування ринку праці, що характеризується нерівномірним попитом на окремі категорії працівників. У таких умовах традиційною моделлю оплати праці з перевагою фіксованих виплат не забезпечується достатній рівень гнучкості. Нижче визначені рекомендації спрямовані на трансформацію структури фонду оплати праці у напрямі посилення результатоорієнтованого підходу, підвищення прозорості розподілу ресурсів та формування більш збалансованої системи матеріального стимулювання персоналу (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

#### **Рекомендації щодо оптимізації фонду оплати праці ТОВ «ПРОСКЛО»**

| <b>Напрямок удосконалення</b>            | <b>Механізм реалізації</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Економічний та організаційний ефект для підприємства</b>                                                                                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація структури фонду оплати праці | Передбачається поступове збільшення частки змінної складової заробітної плати шляхом впровадження комбінованої системи оплати праці, що поєднуватиме гарантований оклад та преміальні виплати залежно від результатів роботи. Розмір бонусної частини визначатиметься відповідно до виконання виробничих планів, рівня продуктивності праці, економії ресурсів та досягнення фінансових показників підприємства | Підвищення гнучкості управління витратами на персонал, адаптація фонду оплати праці до змін виробничого навантаження та покращення фінансової стабільності підприємства |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диференціація оплати праці між категоріями персоналу | Планується перегляд тарифної системи оплати праці із використанням грейдингу посад, кваліфікаційних коефіцієнтів та диференційованих тарифних ставок залежно від складності робіт, рівня відповідальності та професійних компетенцій працівників. Для виробничого персоналу буде впроваджено додаткові стимулюючі доплати за продуктивність, якість продукції та роботу в складних умовах                                              | Усунення дисбалансу в оплаті праці, підвищення справедливості розподілу заробітної плати та посилення мотивації персоналу                                                 |
| Прив'язка оплати праці до результатів діяльності     | Передбачається впровадження системи KPI для всіх категорій працівників із визначенням індивідуальних і колективних показників ефективності. Для виробничих підрозділів основними KPI будуть обсяг виробництва, рівень браку, продуктивність праці та економія матеріальних ресурсів, а для адміністративного персоналу – своєчасність виконання завдань, якість управлінських рішень і рівень виконання планових показників            | Зростання продуктивності праці, підвищення відповідальності працівників за результати роботи та покращення ефективності використання фонду оплати праці                   |
| Посилення контролю фонду оплати праці                | Планується впровадження системи бюджетування витрат на персонал із встановленням лімітів фонду оплати праці для кожного структурного підрозділу. Щомісячно проводитиметься аналіз відхилень фактичних витрат від планових показників, а керівники підрозділів нести будуть відповідальність за дотримання затверджених бюджетів. Контроль здійснюватиметься через автоматизовані системи управлінського обліку та фінансової аналітики | Зниження перевитрат фонду оплати праці, підвищення прозорості використання коштів та посилення фінансової дисципліни                                                      |
| Оптимізація системи преміювання персоналу            | Передбачається розробка єдиного регламенту преміювання із чітким визначенням критеріїв нарахування премій, умов їх отримання та порядку оцінювання результатів роботи працівників. Преміальні виплати будуть залежати від рівня виконання KPI, дотримання виробничих стандартів, економії ресурсів та відсутності порушень трудової дисципліни                                                                                         | Підвищення мотивації персоналу, забезпечення більш ефективного розподілу преміальних виплат та посилення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства |

Джерело: розробка автора

Реалізація рекомендацій щодо оптимізації фонду оплати праці ТОВ «ПРОСКЛО» буде здійснюватися через впровадження інтегрованої системи управління персоналом і бюджетування на базі BAS ERP, у якій буде

сформовано централізований фонд оплати праці з можливістю встановлення лімітів за кожним підрозділом. Оптимізація структури ТОВ та збільшення змінної частини оплати праці буде реалізована через модуль розрахунку заробітної плати BAS ERP, де буде автоматизовано нарахування окладу та премій залежно від виконання встановлених фінансових і виробничих показників.

Диференціація оплати праці та впровадження грейдингу посад буде здійснюватися через систему BAS Управління персоналом, у якій буде сформовано тарифні сітки та матрицю посадових рівнів із чіткою прив'язкою до функціональних обов'язків і навантаження. Прив'язка оплати до результатів праці буде забезпечуватися через KPI-модуль у Microsoft Power BI, який дозволить у режимі реального часу відстежувати виконання ключових показників ефективності та автоматично передавати дані для нарахування премій у систему BAS ERP. Контроль фонду оплати праці та бюджетних обмежень буде здійснюватися через модуль бюджетування BAS ERP, де будуть встановлені ліміти витрат по кожному структурному підрозділу з можливістю оперативного моніторингу відхилень.

Оптимізація преміальної системи буде реалізована через регламентовані правила нарахування винагород у BAS Управління персоналом, де буде закріплено чіткі критерії преміювання за виконання KPI, які будуть автоматично розраховуватися на основі даних виробничого обліку. У результаті впровадження зазначених програмних інструментів буде забезпечено підвищення прозорості формування фонду оплати праці, зниження його непродуктивної частини та зростання мотивації персоналу за рахунок прямого зв'язку між результатами праці та рівнем доходу.

Оптимізація соціальних та супутніх витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛЮ» спрямована на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства через удосконалення структури соціальних гарантій та зменшення непродуктивних витрат, пов'язаних із утриманням і розвитком персоналу: (табл. 3.6)

Рекомендації щодо оптимізації соціальних та супутніх витрат на персонал ТОВ

## «ПРОСКЛО»

| Напрямок удосконалення                              | Механізм реалізації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Економічний та організаційний ефект для підприємства                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація структури соціального пакета            | Передбачається формування єдиного стандартизованого соціального пакета для всіх категорій працівників із диференціацією окремих пільг залежно від стажу роботи, умов праці та рівня професійної відповідальності. Соціальний пакет включатиме медичне страхування, часткову компенсацію транспортних витрат, матеріальну допомогу, програми підтримки працівників та соціальні гарантії. Контроль і планування соціальних витрат здійснюватиметься через централізований облік соціальних виплат | Підвищення прозорості соціальних витрат, покращення соціального захисту працівників та зміцнення лояльності персоналу                   |
| Скорочення непрямих витрат на управління персоналом | Планується автоматизація кадрового документообігу, обліку робочого часу, розрахунку соціальних виплат та формування кадрової звітності за допомогою HRM- та ERP-систем. Електронний облік дозволить скоротити витрати часу на обробку документів, мінімізувати дублювання функцій та забезпечити централізований контроль кадрових процесів                                                                                                                                                      | Зменшення адміністративних витрат на управління персоналом, скорочення витрат часу та підвищення ефективності кадрового адміністрування |
| Оптимізація витрат на навчання персоналу            | Передбачається перехід до цільового навчання працівників відповідно до виробничих потреб підприємства та стратегічних напрямів розвитку. Навчальні програми формуватимуться на основі оцінювання компетенцій персоналу, результатів атестації та рівня продуктивності праці. Основний акцент буде зроблено на підвищенні кваліфікації ключових виробничих працівників, керівників підрозділів та спеціалістів технічного профілю                                                                 | Підвищення продуктивності праці, зниження витрат на неефективне навчання та покращення професійного рівня персоналу                     |
| Зниження плинності кадрів                           | Планується впровадження програм довгострокового утримання персоналу, які включатимуть бонуси за стаж роботи, додаткові виплати за лояльність, кар'єрне планування та внутрішні програми професійного розвитку. Для ключових працівників передбачатимуться індивідуальні програми мотивації та можливості професійного просування всередині підприємства                                                                                                                                          | Скорочення витрат на підбір і адаптацію нових працівників, стабілізація кадрового складу та збереження кваліфікованого персоналу        |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація витрат на лікарняні та відпустки | Передбачається впровадження корпоративних програм медичного страхування, профілактичних медичних оглядів та системи планування відпусток із рівномірним розподілом навантаження між працівниками. Автоматизований облік лікарняних і відпусток дозволить прогнозувати соціальні витрати та своєчасно коригувати графіки роботи персоналу | Стабілізація витрат на соціальні виплати, зниження непрогнозованих витрат та підвищення ефективності організації праці |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: розробка автора

Реалізація оптимізації соціальних та супутніх витрат на персонал ТОВ «ПРОСКЛО» буде здійснюватися через використання інтегрованих HRM- та ERP-рішень BAS ERP і BAS Управління персоналом, у яких буде сформовано єдиний соціальний пакет та автоматизовано облік усіх виплат. Адміністративні витрати будуть скорочуватися за рахунок електронного документообігу Вчасно та автоматизації кадрових процесів у HRM-модулях, що зменшить витрати часу і ресурсів.

Навчання персоналу буде реалізовано через платформу Moodle з фіксацією результатів у BAS HRM, а програми утримання кадрів і бонуси за стаж - через модуль преміювання в BAS ERP. Оптимізація лікарняних і відпусток буде забезпечена через електронний облік у М.Е.Дос та інтеграцію зі страховими сервісами, що дозволить стабілізувати соціальні витрати та підвищити їх прогнозованість.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти управління витратами на персонал в умовах диспропорцій на ринку праці, а також оцінено їх вплив на діяльність ТОВ «ПРОСКЛО» і розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління трудовими витратами.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні підходи до трактування економічного змісту витрат на персонал. Встановлено, що витрати на персонал є не лише елементом витрат підприємства, а комплексною економіко-соціальною категорією, яка відображає інвестиції у людський капітал. Доведено, що їх структура включає прямі та непрямі витрати, які виконують як стимулюючу, так і стабілізуючу функції. Визначено, що ринок праці суттєво впливає на рівень і структуру витрат на персонал, формуючи необхідність їх постійного коригування залежно від співвідношення попиту і пропозиції робочої сили. Обґрунтовано, що за умов диспропорцій на ринку праці витрати на персонал набувають стратегічного значення як інструмент утримання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Окремо досліджено процеси планування та організації витрат на персонал, у результаті чого встановлено, що сучасні умови функціонування підприємств потребують гнучкого, адаптивного підходу до формування фонду оплати праці. Визначено, що ринкові диспропорції зумовлюють необхідність диференційованого підходу до оплати праці та структури стимулювання різних категорій персоналу. Розроблено систему показників оцінки ефективності управління витратами на персонал, яка охоплює витратні, продуктивні, рентабельні та кадрові індикатори, що дозволяє комплексно оцінити результативність використання трудових ресурсів.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку впливу диспропорцій на ринку праці на витрати на персонал ТОВ «ПРОСКЛО». Встановлено, що підприємство функціонує в умовах дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів,

що особливо проявляється у виробничому секторі. Це призвело до зростання витрат на оплату праці, посилення конкуренції за працівників та необхідності підвищення заробітної плати і впровадження додаткових стимулів. Одночасно виявлено елементи відносного надлишку адміністративного персоналу, що зумовило певні диспропорції у структурі витрат.

Дослідження динаміки персоналу показало зростання чисельності працівників із 9 до 15 осіб, що супроводжувалося підвищенням фонду оплати праці та продуктивності праці. Встановлено, що підприємство поступово переходить до більш стимулюючої моделі оплати праці, де підвищується роль результативності та ефективності виконання робіт. Разом з тим виявлено структурні дисбаланси між підрозділами, що впливають на нерівномірність навантаження та рівень витрат.

Оцінка механізму управління витратами на персонал засвідчила зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності використання робочого часу. Представлена динаміка підтвердила часткову результативність чинної системи управління персоналом, однак водночас підтвердило необхідність її подальшого удосконалення.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення управління витратами на персонал. Запропоновано оптимізацію структури оплати праці шляхом збільшення змінної частини заробітної плати, впровадження KPI-системи, тарифної диференціації та гнучких форм оплати праці. Обґрунтовано необхідність удосконалення соціального пакета через розширення соціальних гарантій, впровадження медичного страхування, програм утримання та розвитку персоналу.

Додатково запропоновано заходи щодо вдосконалення планування витрат на персонал, зокрема впровадження бюджетування за центрами відповідальності, кадрового прогнозування, а також врахування ринкових диспропорцій при формуванні фонду оплати праці. Рекомендовано оптимізацію організації витрат шляхом автоматизації кадрових процесів, раціоналізації чисельності персоналу та збалансування постійної і змінної частини витрат.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винничук Р., Суфеляк М., Захарчук В. Інвестиції у розвиток людського капіталу та їх вплив на стійкість бізнесу під час економічних шоків. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. № 4. С. 72-80.
2. Бурлаєнко О.Д.А., Постоева О.Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО*. 2019. 11 с.
3. Дефіцит кадрів розганяє зарплати: кому в Україні платять до 150 тисяч гривень. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/03/23/170532614/>
4. Гільченко М.В., Томілова-Яремчук Н.О. Теоретичні аспекти обліку витрат на оплату праці. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*. 2024. С. 67 – 68
5. Витрати на психологічну підтримку працівників: соціальна відповідальність чи податкові ризики. URL: <https://7eminar.ua/news/12134-vitrati-na-psixologicnu-pidtrimku-pracivnikiv-socialna-vidpovidalnist-ci-podatkovy-riziki>
6. Вовченко Р., Ліщенко Д. Людський капітал у системі обліку та контролю: проблеми оцінки та напрями удосконалення. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем*. 2025. С. 85 – 87
7. Пивоваров М.О. Планування фонду оплати праці на підприємстві. С. 44 – 46. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/67ae1172-972c-405c-8665-4ada6d562256/content>
8. Перцевий П.В., Романяк В.І. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. *Дослідження та інновації*. 2024. Вип. № 3 (3). С. 111 – 118
9. Середа Г., Магас М. Прогнозування майбутніх змін на ринку праці України внаслідок пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. № 4(40). С. 43-52.

10. Близнюк В.В., Яценко Л.Д. Гнучкість ринку праці як інструмент ефективного використання та розвитку людського капітал. *Economics*. 2024. С. 27 – 36
11. Обиход І.В., Мороз Ю.Ю., Цегельник Н.І. Збалансована система показників для оцінювання операційних витрат та її роль в управлінні економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 16 с.
12. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 56.
13. Брич В. Менеджмент персоналу: підруч. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 640 с.
14. Сидоренко А. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації. URL: <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/>
15. ТОВ «ПРОСКЛО». URL: <https://prosklo.ua>

## **ДОДАТКИ**

## Статут ТОВ «ПРОСКЛО»

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Протоколом № 04/05/23-1  
Загальних Зборів Учасників  
ТОВ «ПРОСКЛО»  
від «04» травня 2023 року

**СТАТУТ**  
**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**«ПРОСКЛО»**  
**ЄДРПОУ 44890559**  
**(нова редакція)**

Київ – 2023

### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут розроблено на підставі та у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинних нормативних актів України.

1.2. **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОСКЛО» ЄДРПОУ 44890559** (далі за текстом «Товариство»), створене на підставі чинного законодавства України шляхом об'єднання матеріальних та фінансових ресурсів Учасників з метою здійснення спільної господарської діяльності.

1.3. Товариство є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, круглу печатку зі своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, рахунки в банках і здійснює свою діяльність у відповідності з укладеними угодами та договорами (контрактами) на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування і валютної самоопитності, має право від свого імені володіти, користуватись та розпоряджатися власним майном, відповідно до його призначення і предмету діяльності, а також укладати договори, набувати, орендувати і відчужувати майно, набувати майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді.

1.4. Товариство діє у відповідності до Конституції та чинного законодавства України, цього Статуту.

1.5. Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

1.6. Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями його учасників. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів. На учасників Товариства, які внесли вклади не в повному обсязі, покладається солідарна відповідальність за зобов'язаннями Товариства в межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з таких учасників.

1.7. Обставини, що звільняють Товариство та його Учасників від відповідальності: дія непереборної сили, прийняття повноважними органами України законів та нормативних актів, що роблять неможливим виконання зобов'язань повністю або частково.

1.8. Товариство в установленому порядку може засновувати в Україні та за її межами свої дочірні підприємства, представництва та філії, інші структурні підрозділи (як відокремлені так і не відокремлені), бути учасником спільних підприємств, акціонерних та інших товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань.

1.9. Повне найменування Товариства:

- українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОСКЛО»;**
- англійською мовою: **LIMITED LIABILITY COMPANY «PROSKLO»;**

1.10. Скорочене найменування Товариства:

- українською мовою: **ТОВ «ПРОСКЛО»;**
- англійською мовою: **LLC «PROSKLO».**

### 2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Метою створення та діяльності Товариства є отримання прибутку (доходу) від здійснення господарської та іншої діяльності, яка не заборонена законодавством. Досягнення вищевказаної мети здійснюється шляхом насичення споживчого ринку України та споживчого ринку інших держав будь-якими видами продукції, товарів, послуг та робіт.

Товариство може також здійснювати діяльність, яка корисна для Учасників або для суспільства, укладаючи відповідні угоди, у тому числі дарування, пожертви тощо.

2.2. Товариство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить чинному законодавству України.

### 3. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА

3.1. Учасники Товариства рівні в своїх правах та обов'язках.

3.2. До складу Учасників можуть бути прийняті інші українські та іноземні юридичні та фізичні особи, які прирівнюються в своєму статусі до Учасників.

3.3. Учасники особисто або через своїх представників мають право:

3.3.1. брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому цим Статутом Товариства;

3.3.2. отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства;

3.3.3. брати участь у розподілі прибутку Товариства;

3.3.4. отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість.

3.3.5. приймати рішення про зміни Статутного капіталу Товариства;

3.3.6. одержувати інформацію стосовно діяльності Товариства, стану його майна, фінансового стану, прибутків та збитків. На письмову вимогу ознайомлюватись з оригіналами або отримувати належним чином посвідчені копії балансів, звітів Товариства про його діяльність, протоколи Зборів Учасників та інших документи які стосуються діяльності виконавчого органу Товариства та господарської діяльності Товариства взагалі;

3.3.7. вносити пропозиції на розгляд Загальних Зборів Учасників та інших органів Товариства, брати участь в обговоренні цих пропозицій;

3.3.8. одержувати в першочерговому порядку продукцію (роботи, послуги), яку виробляє Товариство;

3.3.9. вийти в установленому порядку з Товариства;

### 19. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

19.1. Припинення діяльності Товариства здійснюється шляхом його злиття, приєднання, поділу або перетворення чи ліквідації.

19.2. Припинення діяльності Товариства відбувається за рішенням Загальних Зборів Учасників.

19.3. При припиненні діяльності Товариства вся сукупність прав та обов'язків переходить до його правонаступників.

19.4. При припиненні діяльності шляхом злиття, приєднання, поділу або перетворення Товариства вносяться необхідні зміни в установчі документи Товариства, в реєстраційну картку державної реєстрації, а при ліквідації – відповідний запис в державному реєстрі.

19.5. Товариство ліквідується:

- за рішенням Загальних Зборів Учасників, в тому числі у зв'язку із закінченням строку, на який було створено Товариство, досягненням мети, для якої його створено;  
- в інших випадках, встановлених законом;

19.6. Учасники Товариства, суд або орган, що прийняв рішення про припинення діяльності Товариства, зобов'язані письмово повідомити про це орган, що здійснює державну реєстрацію, який вносить до єдиного державного реєстру відомості про те, що Товариство перебуває у процесі припинення.

19.7. Учасники Товариства, суд або орган, що прийняв рішення про припинення діяльності Товариства, призначають за погодженням з органом, який здійснює державну реєстрацію, комісію з припинення Товариства (ліквідаційну комісію, ліквідатора тощо) та встановлюють порядок і строки припинення діяльності Товариства.

19.8. Виконання функцій комісії з припинення діяльності Товариства може бути покладено на Директора Товариства.

19.9. Якщо правонаступниками Товариства є кілька юридичних осіб і точно визначити правонаступника щодо конкретних обов'язків Товариства, що припинилася, неможливо, юридичні особи – правонаступники несуть солідарну відповідальність перед кредиторами Товариства, що припинилася.

19.10. Товариство вважається ліквідованим з дня внесення до єдиного державного реєстру запису про його припинення.

19.11. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за шкоду, спричинену Товариству, а також третім особам у відповідності з цивільним законодавством України.

### 20. ПІДПИСАННЯ, ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

20.1. Якщо одне з положень Статуту стає недійсним, це не стосується решти пунктів Статуту. Недійсне положення замінюється новим, допустимим у правовому відношенні, або виключається.

20.2. Внесення змін і доповнень в Статут проводиться за рішенням Загальних Зборів Учасників.

20.3. Зміни до Статуту Товариства підписуються Учасниками Товариства, які голосували за рішення про внесення таких змін, або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв таке рішення. Справжність підписів на Статуті Товариства (в тому числі на Статуті в новій редакції) нотаріально засвідчується.

20.4. Внесення змін до Статуту Товариства оформляється шляхом викладення його в новій редакції.

20.5. Реєстрація змін і доповнень до установчих документів Товариства відбувається у порядку, передбаченому діючим законодавством України.

ПІДПИС УЧАСНИКІВ:



ЖОЛОС ЄВГЕН ВОЛОДИМИРОВИЧ

БЕНЕДИК ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ

Місто

Київ, Україна, четвертого травня дві тисячі двадцять третього року.

Я, Алейніков М.В., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів Жолоса Євгена Володимировича та Бенедика Віктора Васильовича, які зроблено в моїй присутності.

Особи Жолоса Євгена Володимировича та Бенедика Віктора Васильовича, які підписали документ, встановлено, їх дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за №№ 261, 262



Приватний нотаріус

*[Handwritten signature of M.V. Aleynikov]*

М.В. Алейніков



приватний нотаріус  
всього прошито, пронумеровано  
сторінково печаткою  
*[Handwritten signature]*  
аркуші

*[Handwritten signature]*

## Структура власності ТОВ «ПРОСКЛО»



Директор

«5» 05 2023 року

В.В. БЕНЕДИК

Фінансова звітність ТОВ «ПРОСКЛЮ» за 2024 р.

Фінансова звітність за 2024 рік \*

|                               |                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------|
| Дата та час подачі звіту      | 28.02.2025 18:27                             |
| Керівник                      | БЕНЕДИК ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ                    |
| Головний бухгалтер            | Дані не зазначені                            |
| Вид економічної діяльності    | 23.12 Формування й оброблення листового скла |
| Телефон                       | Дані не зазначені                            |
| КАТОТТГ                       | UA800000000000875983                         |
| Середня кількість працівників | 12                                           |

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року \*

|                                                       | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|-------------------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Актив</b>                                          |      |                             |                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>                           |      |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                  | 1000 | 3,6                         | 0,2                        |
| • первісна вартість                                   | 1001 | 10,2                        | 10,2                       |
| • накопичена амортизація                              | 1002 | 6,6                         | 10,0                       |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 1005 | 578,4                       | -                          |
| Основні засоби                                        | 1010 | 4 748,9                     | 5 237,7                    |
| • первісна вартість                                   | 1011 | 5 632,9                     | 7 124,6                    |
| • знос                                                | 1012 | 884,0                       | 1 886,9                    |
| Довгострокові біологічні активи                       | 1020 | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                    | 1030 | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                                | 1090 | -                           | -                          |
| Усього за розділом I "Необоротні активи"              | 1095 | 5 330,9                     | 5 237,9                    |
|                                                       |      |                             |                            |
|                                                       | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
| <b>II. Оборотні активи</b>                            |      |                             |                            |
| Запаси                                                | 1100 | 5 772,5                     | 8 057,0                    |
| • у тому числі готова продукція                       | 1103 | 5 664,9                     | 2 826,3                    |
| Поточні біологічні активи                             | 1110 | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 452,3                       | 531,7                      |

|                                                                         |             |                 |                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 511,3           | 357,4           |
| • у тому числі з податку на прибуток                                    | 1136        | -               | -               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 4 360,9         | 2 540,7         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -               | -               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 56,6            | 99,9            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 5,0             | 16,8            |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 1 770,2         | 1 871,8         |
| <b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>                          | <b>1195</b> | <b>12 928,8</b> | <b>13 475,3</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>Баланс (Усього активів)</b>                                          | <b>1300</b> | <b>18 259,7</b> | <b>18 713,2</b> |

|                                                                          | Код         | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Пасив</b>                                                             |             |                             |                            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                         | 1400        | 60,0                        | 10,0                       |
| Додатковий капітал                                                       | 1410        | -                           | -                          |
| Резервний капітал                                                        | 1415        | -                           | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420        | 837,8                       | 1 765,9                    |
| Неоплачений капітал                                                      | 1425        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>                            | <b>1495</b> | <b>897,8</b>                | <b>1 775,9</b>             |
| <b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b> | <b>1595</b> | <b>35,6</b>                 | <b>140,8</b>               |
|                                                                          | Код         | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                  |             |                             |                            |
| • довгостроковими зобов'язаннями                                         | 1610        | -                           | -                          |
| • товари, роботи, послуги                                                | 1615        | 13 235,6                    | 11 978,7                   |
| • розрахунками з бюджетом                                                | 1620        | 172,7                       | 205,6                      |
| • у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621        | 172,7                       | 203,7                      |
| • розрахунками зі страхування                                            | 1625        | -                           | -                          |

|                                                                                                   |      |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| • розрахунками з оплати праці                                                                     | 1630 | -        | -        |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | -        | -        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 3 918,0  | 4 612,2  |
| Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"                                      | 1695 | 17 326,3 | 16 796,5 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -        | -        |
| Баланс (Усього пасивів)                                                                           | 1900 | 18 259,7 | 18 713,2 |

### Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік \*

| Стаття                                                         | Код         | За поточний рік,<br>тис.грн | За попередній рік,<br>тис.грн |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 46 311,4                    | 31 705,8                      |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | 94,0                        | 45,4                          |
| Інші доходи                                                    | 2240        | -                           | -                             |
| <b>Разом доходи</b>                                            | <b>2280</b> | <b>46 405,4</b>             | <b>31 751,2</b>               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | 40 733,0                    | 26 910,3                      |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | 4 540,6                     | 3 881,5                       |
| Інші витрати                                                   | 2270        | -                           | -                             |
| <b>Разом витрати</b>                                           | <b>2285</b> | <b>45 273,6</b>             | <b>30 791,8</b>               |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 2290        | 1 131,8                     | 959,4                         |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | 203,7                       | 172,7                         |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b>                                | <b>2350</b> | <b>928,1</b>                | <b>786,7</b>                  |

Фінансова звітність ТОВ «ПРОСКЛЮ» за 2025 р.

Фінансова звітність за 2025 рік \*

|                               |                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------|
| Дата та час подачі звіту      | 12.02.2026 18:01                             |
| Керівник                      | БЕНЕДИК ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ                    |
| Головний бухгалтер            | Дані не зазначені                            |
| Вид економічної діяльності    | 23.12 Формування й оброблення листового скла |
| Телефон                       | 0501513100                                   |
| КАТОТТГ                       | UA80000000000875983                          |
| Середня кількість працівників | 15                                           |

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2025 року \*

|                                                       | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|-------------------------------------------------------|------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>Актив</b>                                          |      |                             |                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>                           |      |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                  | 1000 | 0,2                         | 0,0                        |
| • первісна вартість                                   | 1001 | 10,2                        | 10,2                       |
| • накопичена амортизація                              | 1002 | 10,0                        | 10,2                       |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 1005 | -                           | -                          |
| Основні засоби                                        | 1010 | 5 237,7                     | 4 827,1                    |
| • первісна вартість                                   | 1011 | 7 124,6                     | 7 902,5                    |
| • знос                                                | 1012 | 1 886,9                     | 3 075,4                    |
| Довгострокові біологічні активи                       | 1020 | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                    | 1030 | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                                | 1090 | -                           | -                          |
| Усього за розділом I "Необоротні активи"              | 1095 | 5 237,9                     | 4 827,1                    |
|                                                       |      |                             |                            |
|                                                       | Код  | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
| <b>II. Оборотні активи</b>                            |      |                             |                            |
| Запаси                                                | 1100 | 8 057,0                     | 13 089,8                   |
| • у тому числі готова продукція                       | 1103 | 2 826,3                     | 3 388,7                    |
| Поточні біологічні активи                             | 1110 | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 531,7                       | 714,8                      |

|                                                                         |             |                 |                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 357,4           | 392,1           |
| • у тому числі з податку на прибуток                                    | 1136        | -               | -               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 2 540,7         | 2 308,0         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -               | -               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 99,9            | 1 234,4         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 16,8            | 81,1            |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 1 871,8         | 2 632,1         |
| <b>Усього за розділом II "Оборотні активи"</b>                          | <b>1195</b> | <b>13 475,3</b> | <b>20 452,3</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>Баланс (Усього активів)</b>                                          | <b>1300</b> | <b>18 713,2</b> | <b>25 279,4</b> |

|  |     |                             |                            |
|--|-----|-----------------------------|----------------------------|
|  | Код | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|--|-----|-----------------------------|----------------------------|

## Пасив

### I. Власний капітал

|                                                                          |             |                |                |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                         | 1400        | 10,0           | 10,0           |
| Додатковий капітал                                                       | 1410        | -              | -              |
| Резервний капітал                                                        | 1415        | -              | -              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420        | 1 765,9        | 3 839,2        |
| Неоплачений капітал                                                      | 1425        | -              | -              |
| <b>Усього за розділом I "Власний капітал"</b>                            | <b>1495</b> | <b>1 775,9</b> | <b>3 849,2</b> |
| <b>Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"</b> | <b>1595</b> | <b>140,8</b>   | <b>225,5</b>   |

|  |     |                             |                            |
|--|-----|-----------------------------|----------------------------|
|  | Код | На початок року,<br>тис.грн | На кінець року,<br>тис.грн |
|--|-----|-----------------------------|----------------------------|

### III. Поточні зобов'язання і забезпечення

|                                         |      |          |          |
|-----------------------------------------|------|----------|----------|
| Короткострокові кредити банків          | 1600 | -        | -        |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |      |          |          |
| • довгостроковими зобов'язаннями        | 1610 | -        | -        |
| • товари, роботи, послуги               | 1615 | 11 978,7 | 11 972,8 |
| • розрахунками з бюджетом               | 1620 | 205,6    | 161,1    |
| • у тому числі з податку на прибуток    | 1621 | 203,7    | 150,3    |
| • розрахунками зі страхування           | 1625 | -        | 0,1      |

|                                                                                                   |             |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| • розрахунками з оплати праці                                                                     | 1630        | -               | 1,4             |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665        | -               | -               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690        | 4 612,2         | 9 069,3         |
| <b>Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"</b>                               | <b>1695</b> | <b>16 796,5</b> | <b>21 204,7</b> |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700        | -               | -               |
| <b>Баланс (Усього пасивів)</b>                                                                    | <b>1900</b> | <b>18 713,2</b> | <b>25 279,4</b> |

### Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2025 рік \*

| Стаття                                                         | Код         | За поточний рік,<br>тис.грн | За попередній рік,<br>тис.грн |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 55 865,1                    | 46 311,4                      |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | 88,5                        | 94,1                          |
| Інші доходи                                                    | 2240        | -                           | -                             |
| <b>Разом доходи</b>                                            | <b>2280</b> | <b>55 953,6</b>             | <b>46 405,5</b>               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | 46 710,5                    | 40 733,0                      |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | 6 714,6                     | 4 540,6                       |
| Інші витрати                                                   | 2270        | -                           | -                             |
| <b>Разом витрати</b>                                           | <b>2285</b> | <b>53 425,1</b>             | <b>45 273,6</b>               |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 2290        | 2 528,5                     | 1 131,9                       |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | 455,1                       | 203,7                         |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b>                                | <b>2350</b> | <b>2 073,4</b>              | <b>928,2</b>                  |