

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Лісенко Ганни Віталіївни

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення системи управління персоналом (за матеріалами ПП  
«Трайденс»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)  
« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Лісенко Г.В. академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Удосконалення системи управління персоналом (за матеріалами ПП  
«Трайденс»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом та оцінки її ефективності	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ПП «Трайденс» у сучасних умовах	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Трайденс»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Іванова М.І.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Лісенко Г.В.  
(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні аспекти формування системи управління персоналом та оцінки її ефективності	7
1.1 Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством	7
1.2 Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу	12
1.3 Інновації в системі управління персоналом	18
2 Оцінка діяльності ПП «Трайденс» у сучасних умовах	30
2.1 Характеристика підприємства та його організаційної структури	30
2.2 Аналіз конкурентного оточення підприємства	34
2.3 Техніко-економічний аналіз діяльності ПП «Трайденс»	47
2.4 Аналіз фінансового стану ПП «Трайденс»	58
3 Проєкт заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Трайденс»	71
Висновки	83
Перелік джерел посилання	90

## ВСТУП

Незважаючи на поступовий розвиток української економіки, у практиці реалізації корпоративного управління ще існують певні проблеми. Однією з таких проблем виступає недостатнє розуміння того, що ж собою являє HR-менеджмент, та як його наявність на тому чи іншому підприємстві співвідноситься з якісною мотивацією персоналу суб'єкта господарювання. При цьому, не секрет, що напрямок HR останні 5 років у нашій країні досить швидко і активно розвивається в авторитарних західних компаніях, що увійшли на український ринок, у яких більша частина персоналу – громадяни України. І такі компанії демонструють суттєві успіхи на ринку, забезпечують постійний розвиток своїх співробітників, організовують соціальну корпоративну підтримку, як самих співробітників, так і членів їхніх сімей, оточують своїх працівників турботою та увагою навіть у період неробочих днів. І можна зазначити, що співробітники таких підприємств більш мотивовані, більш віддані своїй компанії, високою мірою лояльні до неї. Успіх західних компаній, на нашу думку, заснований на розвиненій корпоративній культурі управління, впровадженій та ефективній системі HR-менеджменту, а також якісно розвиненій за допомогою її системи мотивації персоналу.

В багатьох споконвічно українських компаніях, не дивлячись на їх поступовий розвиток, де як і раніше, зберігся авторитарний або примітивний стиль управління, цінність має лише топ-менеджмент і вище керівництво. Серед простих співробітників відзначається високий ступінь плинності персоналу, високий рівень невдоволення умовами своєї праці, розміром заробітної плати, підтримкою із боку свого підприємства, а корпоративна культура загалом мало розвинена. Особливо гостро проблематика мотивування проявилася в період розповсюдження Пандемії COVID-19, коли велика кількість працівників залишилися без роботи, змушені змиритися зі

змінами умов праці.

Високий рівень агресивності економічного середовища, що спостерігається наразі, обумовлює пошук інноваційних рішень стосовно ефективності функціонування підприємницьких структур на всіх етапах їх діяльності. Одним з інноваційних рішень, що може бути використане підприємством, є цифровізація процесів економічної діяльності. Цифровізаційні процеси змінюють бізнес, демонетизують і демократизують сферу діяльності підприємства, виступають джерелом сталого конкурентного розвитку суб'єктів господарювання, що опираються на клієнтоорієнтованість і синергію. Цифровізація економічної діяльності є однією з рушійних сил розвитку підприємства, шляхом підвищення продуктивності та збільшення прибутку за рахунок створення принципово нових продуктів та послуг. При цьому впровадження цифрових технологій спричиняє необхідність реформування усіх бізнес-процесів підприємства, і насамперед, – трансформацію процесів управління персоналом. Практика управлінського менеджменту в Україні має певні особливості, зумовлені специфікою політичної, економічної та соціально-демографічної ситуації. Наразі вітчизняна модель управління персоналом загалом, зокрема й модель управління кадровим потенціалом на українських підприємствах (незалежно від сфери діяльності), до кінця не сформовані. Даний аспект породжує потребу у проведенні додаткових досліджень стосовно пошуку інноваційних шляхів в системі кадрового менеджменту.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення системи управління персоналом та оцінки її ефективності.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- обґрунтовано теоретичні і методологічні підходи до формування системи управління персоналом як основного елемента системи управління підприємством;
- досліджено сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування

персоналу;

- оцінено інновації в системі управління персоналом;
- наведено загальну характеристику підприємства та його організаційну структуру;
- проаналізовано конкурентне оточення підприємства;
- оцінено економічні показники підприємства;
- досліджено фінансовий стан ПП «Трайденс»;
- обґрунтовано використання методів удосконалення оцінювання персоналу ПП «Трайденс» як основи збільшення результативності діяльності.

Об'єкт розроблення роботи – процес удосконалення системи управління персоналом та оцінки її ефективності.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до процесу удосконалення системи управління персоналом та оцінки її ефективності.

Методи дослідження: ситуаційний підхід, методи експертних оцінок, метод економіко-статистичного аналізу для дослідження впливу менеджменту на ефективність господарської діяльності, визначення передумов подальшого розвитку підприємства; методи порівняння, статистичних угруповань використовувались при розробці та обґрунтуванні організаційно-методичного забезпечення поточного управління персоналом.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості удосконалення системи управління персоналом, що дозволить підвищити ефективність діяльності працівників та збільшити обсяги виручки від реалізації на 17,9% або 15790 тис. грн. Загальна ефективність від цих заходів становить 25,3 грн./грн.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

## 1.1 Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством

Проблеми управління персоналом висвітлено в дослідженнях багатьох вітчизняних та закордонних учених. Так, І.В. Яковенко та О.О. Петряєв зазначають, що «...ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал розглядається як рушійна сила вирішення проблем, які у свою чергу пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Для того, щоб правильно та раціонально управляти співробітниками потрібні інноваційні методи управління персоналом. Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними» [30]. «Управління організацією стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає. Саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Управління ним набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними» – зазначає І.Л. Петрова [24]. І.М. Дашко вважає, що «сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники» [12].

На думку С.О. Гримблата та М.В. Воронова стратегічна мета всієї системи управління персоналом полягає у розвитку бізнесу компанії за рахунок максимально ефективного використання людського капіталу [11].

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [7]. Л.В. Волянська-Савчук та М.В. Мацишина вказують, що володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва [8].

Персонал – основна одиниця організаційно-економічного механізму підприємства; працівники підприємства зі складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей, а також професійно-кваліфікаційними, статевими, віковими та іншими характеристиками. Кадрове забезпечення підприємства – здатність підприємства до реалізації потреб у людських ресурсах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів. Управління персоналом підприємства – цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [4, 16].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети. Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

Розробка й впровадження системи управління персоналом на підприємстві припускає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної



поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям [26], або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Завданням системи управління персоналом в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні персоналом підприємства та в найбільш повному задоволенні потреб працівників. Система управління персоналом будується на ряді принципів (таблиця 1.1) і методів [23].

Таблиця 1.1 – Принципи побудови системи управління персоналом

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва</li> <li>2. Первинності функцій управління персоналом</li> <li>3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функції управління персоналом</li> <li>4. Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня</li> <li>5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління персоналом</li> <li>6. Прогресивності</li> <li>7. Перспективності</li> <li>8. Комплексності</li> <li>9. Оперативності</li> <li>10. Оптимальності</li> <li>11. Простоти</li> <li>12. Науковості</li> <li>13. Ієрархічності</li> <li>14. Автономності</li> <li>15. Погодженості</li> <li>16. Стійкості</li> <li>17. Багатоаспектності</li> <li>18. Прозорості</li> <li>19. Комфортності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач</li> <li>2. Спеціалізації</li> <li>3. Паралельності</li> <li>4. Адаптивності (гнучкості)</li> <li>5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами</li> <li>6. Безперервності</li> <li>7. Ритмічності</li> <li>8. Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення</li> </ol>

Методи побудови системи управління персоналом підприємства включають [18]:

- обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів,

функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний);

- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, зрівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Для свого функціонування система управління персоналом підприємства потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Система управління персоналом вміщує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками й кадрами, ось чому її неможливо відокремити від системи управління підприємством. Система управління персоналом є базисом побудови системи управління підприємством (рисунок 1.1).

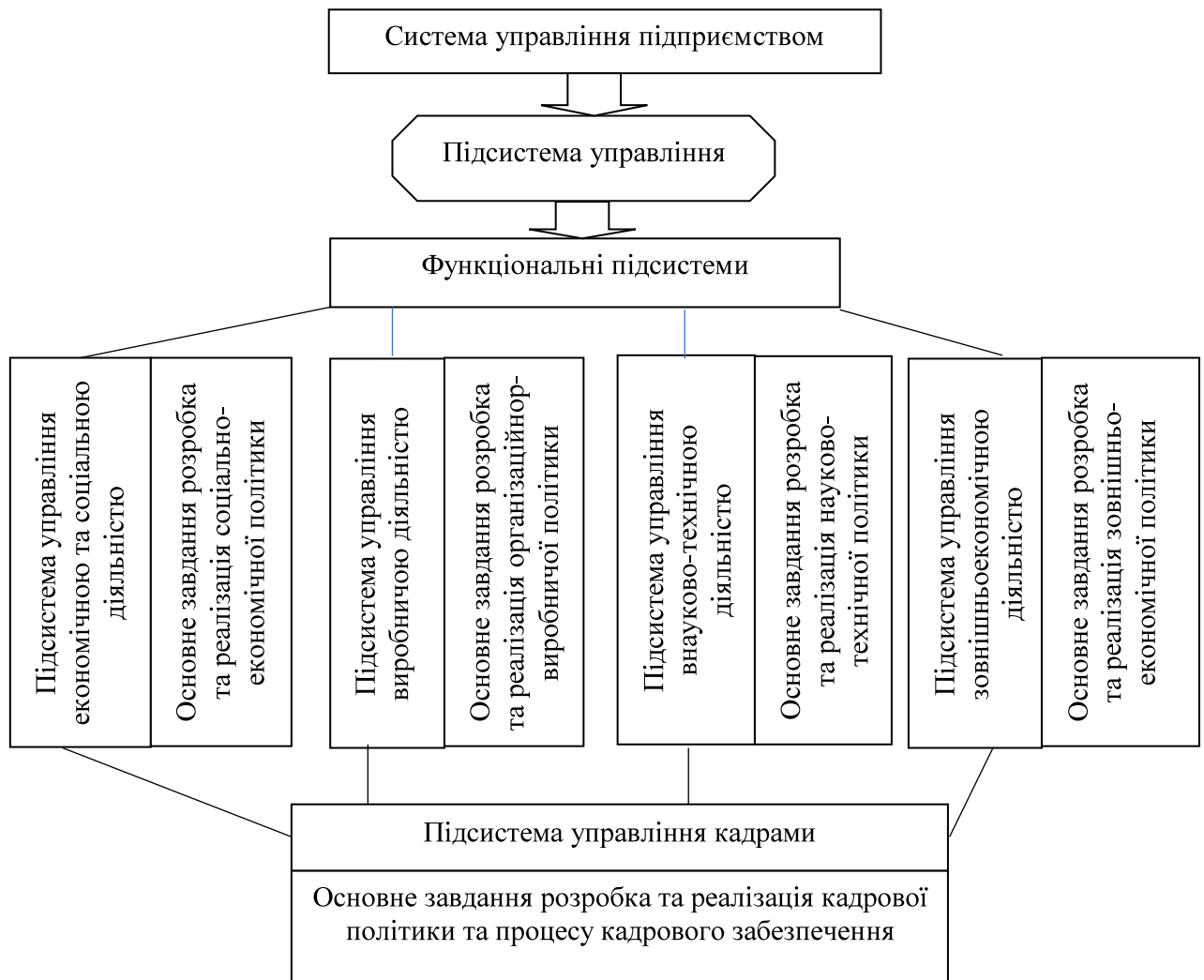


Рисунок 1.1 – Система управління підприємством

Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління підприємством є розробка та реалізація філософії підприємства, основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики підприємства. Підсистема управління персоналом, будучи головним елементом системи управління підприємством, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення [6].

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом.

## 1.2 Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу

HR-менеджмент як окрема управлінська область у практиці управління українськими підприємствами є досить молодою галуззю. Що зумовлено, по-перше, традицією кадрової роботи, яка перейшла з часів радянської економічної системи, по-друге, досить запізнитим у порівнянні з розвиненими країнами світу переходом підприємств на концепцію «Управління людськими ресурсами», яка передбачає, що основним завданням керівника є раціональне використання існуючого кожного співробітника потенціалу [10].

HR-менеджмент як важливий напрям менеджменту, свою увагу акцентує на розвитку кадрового потенціалу через прийняття на роботу та подальшого професійного і особистісного розвитку працівників, які ефективно працюють у компанії. Виділенню HR-менеджменту в окрему управлінську область сприяє чітке розуміння того, що найважливішим та ключовим активом будь-якого сучасного підприємства виступають люди, персонал, людські ресурси від рівня професійного розвитку яких повною мірою залежить діяльність та успішність компанії загалом [3].

У найзагальнішому вигляді HR-менеджмент є комплексом специфічних заходів, націлених на управління персоналом, що дозволяє виробити і впровадити ефективну систему управління, яка включає залучення, утримання, контроль і мотивацію над людськими ресурсами, і створює, зокрема, достатньо позитивний імідж компанії, як роботодавця [14].

Враховуючи те, що людські ресурси — це люди, їхній потенціал, їхні фізичні та розумові здібності, які можуть бути застосовані для того, щоб збільшити продуктивність, ефективність праці. Тобто можливо зазначити що, HR-менеджмент має бути націлений на управління усіма зазначеними сферами розвитку людини. Сучасний HR-менеджмент ґрунтується на наступних принципах (рисунок 1.2).

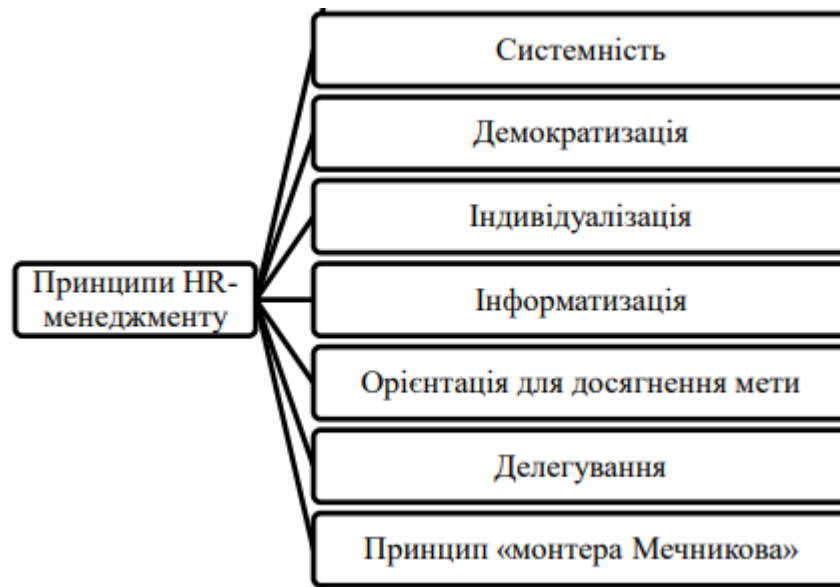


Рисунок 1.2 – Принципи сучасного HR-менеджменту [1]

HR-менеджмент, як і інші сфери менеджменту, знаходиться в постійному розвитку під впливом зовнішніх факторів, його фундаментальна структура є єдиною для всіх і ґрунтується на функціональних галузях, які він охоплює: Маркетинг персоналу; Мотивація персоналу та управління результативністю; Найм персоналу; Адаптація персоналу в організації; Оцінка персоналу; Управління розвитком персоналу; Управління конфліктами; Управління корпоративною культурою (таблиця 1.2).

Враховуючи тему статті треба зазначити, що керівництву будь-якої компанії конче необхідно приділяти достатньо уваги мотивації персоналу, яка є базовим інструментом для успішного управління. Прибутковість компанії (її успішність) прямо залежить від мотивації персоналу, а саме від того, наскільки ефективні працівники та яким чином вони безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Саме це є одним з головних завдань HR-менеджменту [21]. Система мотивації в рамках цілеспрямованого впливу HR-менеджменту є взаємозв'язком стимулів (матеріальних та нематеріальних), основна мета яких полягає у забезпеченні праці (якісної та високопродуктивної) співробітників компанії, а також у залученні талановитих фахівців та їх утриманні.

Таблиця 1.2 – Характеристика функціональних галузей HR-менеджменту

Функціональні галузі HR-менеджменту	Опис функціональних галузей HR-менеджменту
Маркетинг персоналу	Певна філософія і стратегія управління персоналом при якому персонал (у тому числі й потенційний) розглядають в якості клієнтів підприємства (зовнішніх і внутрішніх), а маркетинг персоналу виступає одним із основних елементів кадрової політики.
Мотивація персоналу та управління результативністю	Мотивація персоналу – це напрямок який відповідає за створення і глибоке укорінення в корпоративній культурі певного стимулу для кожного робітника. Управління результативністю – це управління реалізацією стратегії організації, перетворенням планів у конкретні результати. Тобто мотивація персоналу та управління результативністю процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.
Найм персоналу	Це напрямок що реалізується за допомогою ряду дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей організації
Адаптація персоналу в організації	Це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив
Оцінка персоналу	Це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця
Управління розвитком персоналу	Це розроблення й реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Розвиток та навчання персоналу передбачають організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації працюючих
Управління конфліктами	Це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт
Управління корпоративною культурою	Свідома, систематична цілеспрямована зміна культури компанії з метою підвищення мотивації, лояльності та прихильності її персоналу, орієнтація поведінки співробітників на досягнення стратегічних цілей організації

Іншими словами цілі можна позначити наступним чином [10]:

- залучення нових працівників;
- залучення до робочого процесу та розкриття їх потенціалу;
- утримання талановитих працівників.

Мотивація – це способи створення у працівників бажання працювати

більш якісно та викладатися повною мірою. У фахівців з'являється внутрішній мотив, який і рухає ними у досягненні поставленої мети. Іншими словами, співробітник сам хоче підвищувати свою працездатність та покращувати якість своєї роботи. Виділяють такі два види мотивації (рисунок 1.3)

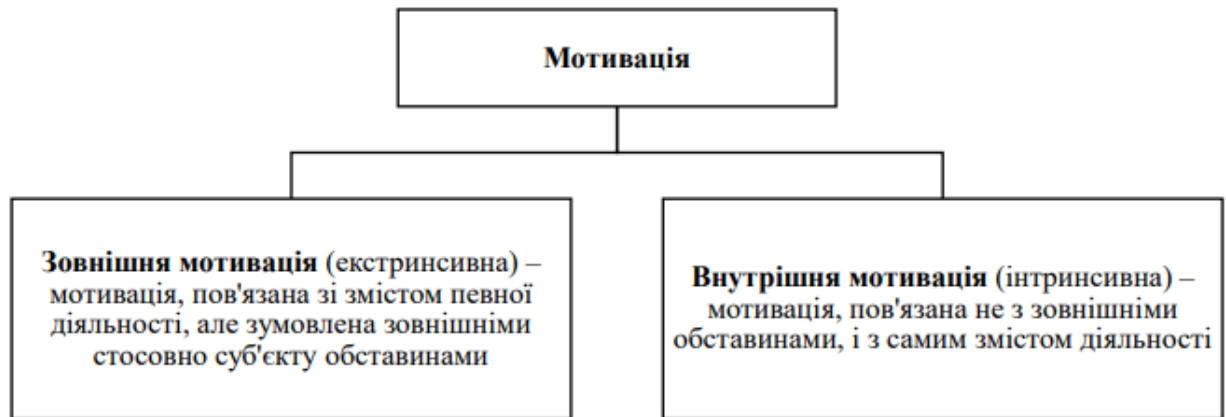


Рисунок 1.3 – Види мотивації в залежності від напрямку впливу [1]

Крім цього, існує й інша класифікація видів мотивації (рисунок 1.4).

Мотивація працівників є надзвичайно важливою для кожної компанії через переваги, які вона приносить, а саме [10]:

1) збільшення прихильності працівників (коли працівник мотивований до роботи, він, докладе максимальних зусиль для виконання того чи іншого покладеного на нього завдання);

2) поліпшення задоволеності працівників (задоволеність дуже важлива, оскільки вона призводить до позитивного зростання самої компанії);

3) постійний розвиток співробітників (полегшує працівникові досягнення його особистих життєвих цілей, а також сприяє саморозвитку кожної особистості. Після того, як такий працівник виконує різні початкові цілі, він усвідомлює існування чіткого зв'язку між його особистими зусиллями та результатами, що, у свою чергу, ще більше мотивуватиме їх досягати на ще вищому рівні);

4) підвищення ефективності співробітників (рівень ефективності

працівників базується не лише на їхніх здібностях чи кваліфікації. Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати дане завдання та готовністю бажати виконати завдання. Цей баланс може призвести до підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності [15].



Рисунок 1.4 – Види мотивації [5]

В теперішній час існує безліч прикладів реалізації успішної системи HR-менеджменту та виконаної у межах неї системи мотивації. Так, у великих компаніях HR-відділ задіяний у багатьох бізнес-процесах, включаючи пошук та підбір персоналу, його адаптацію, навчання, розвиток та мотивацію. Досить яскравим прикладом є компанія АВ InBev Efes, яка була утворена 31 березня 2021 р. в результаті злиття бізнесів АВ InBev і Anadolu Efes на території України. Загальна чисельність співробітників складає близько 7



тисяч осіб.

Компанія AB InBev Efes надає справжнім талантам можливість максимально розкривати свій потенціал і отримувати гідну винагороду. Такі люди сприймаються як золотий запас компанії, котра ніколи не зупиняється на досягнутому, що є рушійною силою компанії.

Гарантія довгострокової конкурентної переваги - цілеспрямованість і постійне вдосконалення, це все актуальне також і по відношенню до персоналу [10].

В Україні компанія AB InBev Efes варить пиво на заводах Чернігова, Харкова та Миколаєва. Підприємство утворили у 2021 році після злиття бізнесів бельгійської AB InBev та турецької Anadolu Efes. У листопаді 2021 року компанія відкрила десятки вакансій по всій країні. Здобувачам обіцяють бонуси до зарплати, доплати за харчування, медичне страхування та ін. AB InBev Efes відома HRініціативами, спрямованими на навчання та розвиток персоналу.

У період пандемії пріоритетом стала диджиталізація бізнес-процесів та безпека, у 2021 р. на підприємстві організували вакцинацію від коронавірусу. Інший приклад, Група компаній DIM (Київ) – помітний гравець столичного ринку нерухомості. З 2014 р. компанія ввела в експлуатацію десять об'єктів, які ще знаходяться на різних етапах реалізації. Усі вони відрізняються високою якістю, технологічністю, виразною, сучасною архітектурою. Компанія приваблює як робітників, так і висококваліфікованих спеціалістів. При чому останнім обіцяють технологічно оснащене, комфортне робоче місце, корпоративну програму придбання власного житла, прогресивне навчання, чітку та прозору мотиваційну систему.

Фахівцям обіцяють також корпоративне навчання, професійне та кар'єрне зростання. На деякі вакансії готові навіть взяти студентів четвертих-п'ятих курсів і далі навчати їх азам професії.

### 1.3 Інновації в системі управління персоналом

Актуальність формування ефективної системи управління персоналом зумовлена зміною поколінь на ринку праці. Слід зауважити на деяких постулатах «теорії поколінь» Ніла Хоува та Вільяма Штрауса. Відповідно до цієї теорії існують покоління: Переможців, Мовчазне, Бебі-Бумерів, X, Y, і Z [7]. Даною теорією «закладено розуміння покоління як групи людей, які народилися в певний часовий проміжок, потрапили під вплив одних подій і особливостей виховання, а також мають аналогічні цінності. Саме цінності і визначають поведінку представників того чи іншого покоління» [19].

На сьогоднішній день найбільш активним на ринку праці є покоління Y, яке народилося в період з 1977 по 1994 рр., на формування якого значно вплинули розвиток цифрових технологій, заміна живого спілкування віртуальним. Дане покоління є амбітним, товариським, ліберальним, схильним до змін, працездатним, захопленим робочим процесом. Однак їм важко перебувати в тривалих проєктах, для них важливий інтерес і різноманітність у трудовій діяльності. Вони фактично завжди знаходяться в межах досяжності, на зв'язку, але вважають, що технології розмивають кордони між роботою та особистим життям [29].

Покоління Z поки не проявляє себе, зважаючи на вік і з причини, що дане покоління прозвано «мовчазним». Покоління Z можна описати словами Digital Native (цифрова людина). Представники його народилися в інформаційному мережевому суспільстві і пов'язані між собою інформаційними системами, мережею, цифровими технологіями. Цифрове середовище для покоління Z є звичним, зрозумілим й єдино прийнятним [19]. Так, в 2019 р. чисельність потенційних представників нового цифрового покоління Z становила вже 16% від чисельності працездатного населення (або 56% від чисельності працездатної молоді віком від 18 до 30 років) [31].

До 2022 р. покоління Z стане основним трудовим ресурсом, тому що вони вже починають входити в працездатний вік [19]. Представники

покоління Z при виборі роботодавця найбільшу увагу приділяють рівню заробітної плати (83%). Серед найбільш вагомих нематеріальних факторів мотивації праці відзначається можливість кар'єрного росту (71%), можливість навчання та розвитку професійних навичок у рамках роботи на підприємстві (85%), наявності можливостей професійного розвитку (72%) та можливостей виконувати цікаві завдання (64%) (рисунок 1.5) [19; 31]. Тому підприємствам вже зараз потрібно адаптуватися під ті особливості, які притаманні даному поколінню, знати, як покоління Z взаємодіє зі світом, чого воно хоче домогтися і за допомогою яких методів це буде проявлятися [19].

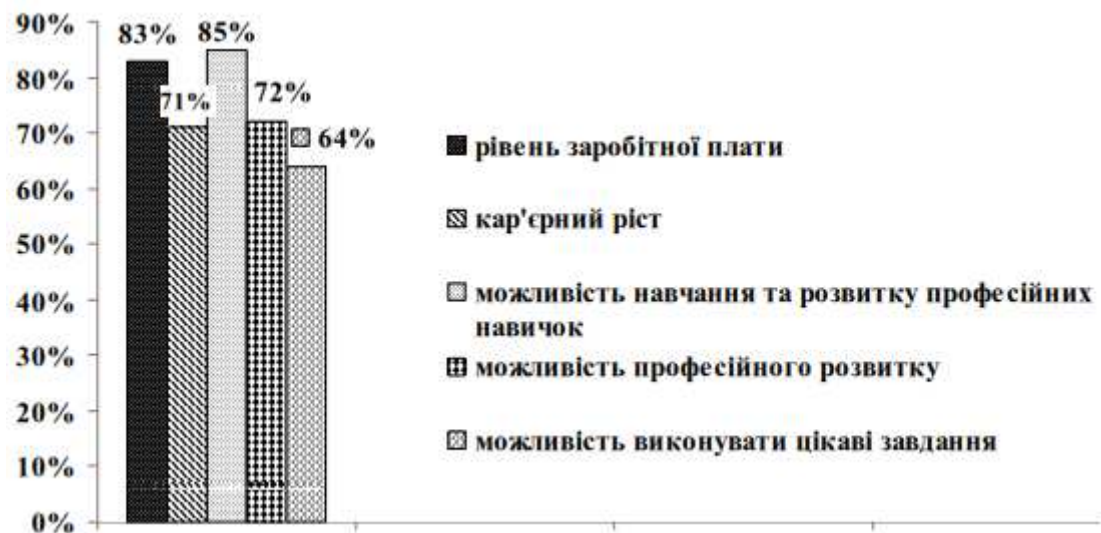


Рисунок 1.5 – Фактори мотивації праці при виборі потенційного роботодавця

Отже, для потенційних працівників можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, а також зміст роботи виходять на перший план у мотиваційному профілі. Даний аспект робить особливо важливим питання ефективного управління персоналом та зумовлює стратегічне значення удосконалення системи управління кадровими потоками задля збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємства [20].

Отже, в процесі кадрового відбору персоналу, підприємству слід враховувати той фактор, що очікування і вимоги є не тільки в нього, але й у

кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні ви мог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними домаганнями [25].

В умовах сучасної ринкової економіки та великої конкуренції між підприємствами жорстоку боротьбу можуть витримати лише ті організації, які здатні надати своїм споживачам або ж клієнтам високоякісне обслуговування. Для того, щоб співробітники підприємства мали змогу запропонувати людям обслуговування на високому рівні, підприємство повинно мати в наявності професійно-підготовлений та кваліфікований персонал. Тому для того, щоб здійснювати ефективну діяльність, підприємства звертаються до інноваційних методів управління персоналом [30]. Результати проведеного дослідження [20] дають змогу зробити висновок про те, що у більшості випадків служби управління персоналом обмежуються реалізацією програм управління кадровим резервом, призначених для цілеспрямованої підготовки керівників вищої та середньої ланки на підставі складання індивідуальних планів розвитку.

Разом з тим, реалізація ефективно функціонуючих процесів менеджменту персоналу, перехід від точкових рішень до системних у рамках цифрового середовища сучасного підприємства дозволить підвищити якість та продуктивність праці, більш раціонально використовувати кадрові та інші види ресурсів, що позитивно відобразиться на економічній складовій підприємства.

Наразі зростає кількість економічних суб'єктів, які прагнуть автоматизувати кадровий менеджмент на основі використання інформаційних технологій, що дають змогу протягом невеликого проміжку часу отримувати звітну документацію щодо прийнятих у певному часовому проміжку управлінських рішень. До них належать експертні системи,

програми розрахунку заробітної плати, системи управління персоналом.

Сучасні інформаційні технології роблять можливою революцію в управлінні персоналом. Працівники та управлінський персонал отримують доступ до всеосяжної системи даних з кадрових ресурсів підприємства, що підвищує рівень і швидкість прийняття рішень, а також автоматизує й систематизує рутинні процеси, дозволяючи сконцентруватися на стратегічних завданнях [25].

Для вирішення кадрових проблем слід застосовувати автоматизовані системи управління з підбору персоналу, найму та розвитку співробітників на основі використання хмарних технологій і сервісних порталів, мобільних додатків, соціальних мереж, job-сайтів, онлайнінструментів оцінки кандидатів на вакантні посади, технології електронного навчання.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення.

Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом (АІСУП) та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення [9].

У розрізі інформаційних технологій АІСУП становить набір певного програмного забезпечення та технологій, дозволяючи автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи в значній мірі впливає на якість управління, особливо в умовах зміни організаційної структури підприємства, при створенні нових підрозділів, зміні штатного розпису й функціональних обов'язків співробітників і менеджерів підприємства [20].

Одним з основних переваг запровадження АСУП є забезпечення оперативності, повноти й вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень. Одержати таку інформацію теоретично можна без використання комп'ютера й спеціалізованої інформаційної системи, однак для виконання такої роботи неминуче будуть потрібні більші трудові витрати (відволікання працівників від інших завдань) і значний час (зниження оперативності). При цьому можливі випадкові (або навіть навмисні) помилки й неточності.

Інша перевага полягає в тому, що запровадження кадрової інформаційної системи припускає впорядкування структури управління персоналом, створення реальної організаційної структури підприємства. Іноді така робота приносить навіть більший економічний ефект, ніж подальше використання інформаційної системи. Крім того, маючи систему постійного вводу даних, необхідно зберігати набагато меншу кількість бланків та робити менше записів вручну. Оскільки ефективно управління людськими ресурсами здобуває все більшого стратегічного значення в багатьох організаціях, інформаційна система досить ефективна й при стратегічному плануванні майбутньої потреби в людських ресурсах [25].

Digital-технології значно модернізують бізнес-процеси управління персоналом. Боротьба за таланти за умов глобальних викликів призводить до вдосконалення HR-технологій із елементами штучного інтелекту. Великі обсяги якісних та кількісних даних (BigData) аналізуються програмними продуктами з метою оцінки майбутніх співробітників.

Використання digital-технологій підтримується створенням віртуальних офісів та робочих місць, які забезпечують в умовах глобальних викликів особистісно-професійний саморозвиток та самореалізацію, проведення HR-аналітики та управління ефективністю кадрів [20].

Висококваліфікований співробітник підприємства володіє новими технологічними можливостями, об'єднаними з його навичками та досвідом, підвищеною гнучкістю та мобільністю. У зв'язку з цим задля досягнення

успіху в еру діджиталізації потрібно створювати на робочому місці культуру безперервного навчання, проводити пошук прихованих талантів серед співробітників, забезпечувати ефективний розподіл посадових обов'язків.

У боротьбі за кваліфіковані кадри важливо враховувати не так стартовий стан співробітника, а його націленість на безперервний професійний саморозвиток та самовдосконалення, здатність успішно співпрацювати у міжпрофесійних та міжкультурних спільнотах.

У рамках реінжинірингу процесів кадрового менеджменту на підприємствах, що знаходяться на шляху цифрової трансформації, можна сформулювати правило 7Н: необхідний працівник з необхідним рівнем кваліфікації у необхідній кількості та у необхідний час повинен виконувати необхідні функції для необхідного структурного підрозділу підприємства з необхідним рівнем різного роду витрат.

На нашу думку, для реалізації інновацій в системі кадрового менеджменту, зокрема впровадження процесів цифровізації, слід виокремити основні напрями кадрової роботи, які потребують удосконалення (рисунок 1.6) [20]:

– управління вхідними кадровими потоками. Даний крок передбачає аналіз забезпеченості кадрами, які володіють компетентісними знаннями у сфері цифровізації, планування компетентісних потреб у кадровому складі, співбесіда та відбір персоналу, прийом на роботу та заключення договору (контракту);

– управління потоками персоналу всередині підприємства (розстановка та використання персоналу згідно потреб підприємства, підсилення слабких кадрових ланок, управління кар'єрою персоналу тощо);

– управління вихідними кадровими потоками (вивільнення персоналу). Позитивним ефектом від застосування елементів цифровізації у кадровій діяльності є: підвищення рівня продуктивності та якості праці; скорочення тимчасових витрат на закриття вакансій; підвищення рівня мотивації працівників; підвищення рівня задоволеності працівників працею за рахунок

повноцінної реалізації та професійного потенціалу та особистих кар'єрних амбіцій; зниження рівня плинності кадрів тощо.



Рисунок 1.6 – Напрямки кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень

Управління персоналом, як й будь-який інший процес на підприємстві, прямо чи опосередковано у кінцевому рахунку впливає на загальні результати діяльності такого підприємства. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовують низку показників. Оцінка зазвичай відбувається шляхом порівняння показників на початок та кінець звітного періоду. Втім, важливо мати можливість порівняти ці показники для різних підприємств.

У таблиці 1.3 дано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

Для того, щоб визначити, наскільки ефективною є та чи інша система управління персоналом, потрібні критерії, які дозволять здійснити таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що узяти за основу діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу чи особливості виконавців.

Нами визначено, що система управління персоналом сучасного підприємства носить комплексний характер і складається із низки підсистем. Враховуючи різну цільову спрямованість підсистем, зазначимо, що неможливо оцінювати ефективність функціонування системи управління персоналом на основі якогось одного інтегруючого показника. Проте, можна визначити ефективність управління окремими підсистемами, зокрема



структур, відповідальних за управління персоналом, керівного складу підприємства тощо. Виходячи з цього, оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства варто на основі комплексу показників (рисунок 1.7) [22].

Таблиця 1.3 – Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок «усередненого» працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власної ініціативою (невимушена плинність). Показник невимушеної плинності опосередковано характеризує рівень задоволення працівників роботою на підприємстві та здатність підприємства втримувати персонал
Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причини, за виключенням оплачуваних відпусток

При оцінюванні ефективності функціонування показників управління персоналом за основу можна взяти методику аналізу функціонування підрозділу управління персоналом, запропоновану О.Ю. Івановою і О. Лобановим, де критерії оцінки згруповані наступним чином: власне економічна ефективність; показники відповідності професійного, кваліфікаційного та освітнього рівня працівників, задоволеності персоналу

від роботи як на конкретному підприємстві, так і безпосередньо на робочому місці; непрямі показники ефективності роботи службовців [13].



Рисунок 1.7 – Комплекс показників, які характеризують ефективність системи управління персоналом підприємства

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що на сьогодні існує напрацьований узагальнений арсенал методик, що дозволяють оцінити ефективність управління як в цілому, так і у розрізі окремих функцій чи процесів. У цьому зв'язку можна зробити висновок, що практично усі існуючі підходи до оцінювання ефективності сконцентровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу. Найбільша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються не розробленими підходи до визначення

ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими (бригадами) й управлінськими групами (між функціональними командами), так і окремими працівниками.

Система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керованим, тобто таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування сучасних підприємств, гнучко змінювати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати витрати, обрати найкращі способи впливу на працівників, як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

HR-менеджмент особлива сучасна філософія управління заснована на визнанні високої ролі людини, її трудового та розумового потенціалу з точки зору її корисності спільній справі та досягненню стратегічних цілей компанії. HR-менеджмент має кілька основних сфер, однією з яких є мотивація. Мотивація як способи створення у працівників бажання працювати більш якісно та викладатися повною мірою дуже важлива у реалізації HR-менеджменту. Результати статистичних досліджень показують, що компанії з високомотивованим персоналом досягають більш високих показників продуктивності та прибутковості, ніж компанії, де рівень мотивації нижчий. Дуже низька мотивація працівників веде до зниження продуктивності праці. При цьому, фундаментальним завданням HR-менеджменту виступає концентрація уваги до нових підходів до мотивації персоналу, які спрямовані на його адаптацію та розвиток, доручення до постійних інновацій, цифровізацію трудових процесів та операцій, задля стрімкого поступового розвитку підприємств у сучасних умовах. Розглянувши досвід найуспішніших роботодавців України можна виділити наступні рекомендації: для розвитку мотивації важлива розвинена система HR-менеджменту, побудована у межах корпоративної культури підприємства; мотивація тоді ефективна, коли вона приймається з урахуванням специфіки кожної посади та особливостей реалізації трудових процесів, тобто, є

адресною; мотивація повинна будуватися у чіткій відповідності з потребами індивіда.

Для реалізації інноваційних рішень у системі управління персоналом важливо сформувавши ефективні структури кадрового менеджменту та дотримуватись принципів управління кадровими потоками із фокусуванням на стратегічних цілях цифрової трансформації підприємства. Заходами з організації управління персоналом в умовах цифровізації повинні стати: 1) оновлені бізнес-процеси системи кадрового менеджменту, метою яких є упорядкування та узгодження діяльності з управління рухом кадрів. При формуванні та реалізації бізнес-процесів особливу увагу слід приділити як координації діяльності системи менеджменту персоналу з іншими підсистемами управління, так і узгодженню цілей і зв'язків усередині самої системи; 2) визначення та закріплення методики оцінки оптимального співвідношення чисельності персоналу з кваліфікаційними категоріями (із урахуванням специфіки діяльності різних підрозділів підприємства). У рамках даного заходу варто спочатку встановити необхідний рівень достовірності бажаних та реальних кадрових показників з урахуванням ресурсозатратності різних методів визначення оптимального кадрового складу за категоріями. Найбільш достовірним способом визначення оптимального кадрового складу за категоріями є метод, заснований на визначенні співвідношення між функціями, що виконуються фахівцями та їх кадровим потенціалом; 3) визначення оптимального співвідношення працівників різних кваліфікаційних категорій. У рамках даного заходу слід провести аналіз наявного кадрового складу за категоріями у межах різних посад. Даний захід потрібен для формування та розвитку кадрового потенціалу, необхідного для реалізації поточних та стратегічних цілей підприємства.

Позитивний результат від реалізації заходів досягатиметься за допомогою: 1) підвищення продуктивності та якості праці працівників, зокрема підвищення ефективності управлінської ланки; 2) зниження втрат

кадрового потенціалу при звільненні кваліфікованих працівників через відсутність для них можливостей професійного та кар'єрного зростання.

Реалізовані заходи не лише суттєво підвищують ефективність управління кадровим потенціалом, але й загалом позитивно вплинуть на систему менеджменту персоналу підприємства в цілому. Для реалізації інноваційних рішень у системі управління персоналом, на нашу думку, доцільно використовувати сучасні діджиталізовані інтелектуальні HR-технології, пов'язані з вирішенням багатокритеріальних, слабоструктурованих та недетермінованих кадрових завдань. Дані технології пов'язані з обробкою великих масивів якісних та кількісних даних щодо оцінки кадрового потенціалу, а використання адитивних та мультиплікативних моделей при оцінці кадрового складу дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей.

## 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТРАЙДЕНС» У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 2.1 Характеристика підприємства та його організаційної структури

ПП «Трайденс» утворено з метою задоволення суспільних потреб у товарах народного споживання, роботах, послугах; для більшого насичення ринку продукцією; забезпечення захисних заходів для об'єктів і суб'єктів ринку України. Юридична адреса: Дніпропетровська обл., м. Нікополь, вул. Княжа, буд. 117.

Початковою спрямованістю діяльності підприємства ПП «Трайденс» була реалізація металевих виробів. Однак, у подальшому напрям діяльності було змінено. Внаслідок цього ПП «Трайденс» стало інтегрованим підприємством, в обов'язки якого входить реалізація готової продукції, пошук постачальників сировини і матеріалів, перехід на інтенсивний збут і збільшення збутових мереж, розробка стратегічних напрямків діяльності.

Реалізація вказаних цілей досягається завдяки здійснення таких видів діяльності: утворення власної бази для дослідження експериментальних робіт і сервісного випуску засобів виробництва; реалізація вуглецевого біодеструктивного нафтопоглинаючого сорбента нафти (ВБНСН); реалізація нафтопоглинаючого сорбента для ліквідації забруднень навколишнього середовища нафтопродуктами без подальшої утилізації (НСЛЗ); реалізація сорбента, що не підтримує горіння (СНПГ); реалізація абсорбенту, компонента дизельного палива (АКДП).

Порівняння основних видів продукції наведено в таблиці 2.1.

Майно ПП «Трайденс» складається із основних і оборотних коштів, а також матеріальних і нематеріальних цінностей, вартість яких відображається в балансі підприємства. Вищим органом керування ПП «Трайденс» є збори засновників. Представником засновника може бути особа, права якої підтвержені відповідним дорученням. Керівництво

товариством здійснюється директором, що призначається власниками.

Таблиця 2.1 – Характеристика продукції ПП «Трайденс»

Назва 1	Характеристика 2
Вуглецевий біодеструктивний нафтопоглинаючий сорбент нафти (ВБНСН)	Створений на основі сорбенту ТУ В 24.1-30572733-003-2003, відноситься до класу біодеструктивних сорбентів, які локалізують нафтові забруднення і руйнують, адсорбовані нафтопродукти біологічним методом широкому діапазоні температур (+5..+40°C). Після обробки сорбентом не потрібна ліквідація та збирання небезпечних відходів з місць забруднення та спеціального знищення, що підтверджується висновком Державної санітарно-епідеміологічної експертизи № 05.03.02-07/36786 Міністерства 19.06.2009 р. Головною перевагою нового біосорбенту є його здатність практично повністю ліквідувати (процес деструкції) нафтопродукти безпосередньо на місці застосування. Має винятково високу ефективність очищення забруднень (більше 94% за оптимальних умов). Здатний розкласти нафту та нафтопродукти на екологічно нейтральні сполуки – безпечні альдегіди, органічні кислоти, вуглекислий газ та воду. Залишковий продукт препарату – нешкідлива деревна зола. Утримуюча здатність препарату становить понад 99%. Дозволяє швидко протягом декількох хвилин локалізувати нафтове забруднення. Сорбція нафтопродуктів відбувається практично миттєво по всій площі та масі забруднення. Процес повної деструкції нафтопродуктів, залежно від умов, може тривати від 78 годин до 90 днів навіть у мікроаерофільних та анаеробних умовах (на дні водойми або свердловин). Є негорючою речовиною (ГОСТ 12.1.007-76). Активний по відношенню до натуральних та синтетичних вуглеводнів. Локалізована нафта (нафтопродукти) не змиваються із поверхні біопрепарату опадами (водою), позитивно впливає на біологічний баланс та швидкість відновлення екосистеми
Нафтопоглинаючий сорбент для ліквідації забруднень навколишнього середовища нафтопродуктами без подальшої утилізації (НСЛЗ)	Створений на основі сорбенту ТУ У 24.6-35780370-001-2009 від 07.07.2009р.) новий модифікований препарат, призначений для очищення забруднених вуглеводнями нафти та нафтопродуктів ґрунтів, природних водойм. До препарату додатково включено нові активні штами вуглецевих мікроорганізмів, що підвищує його ефективність на 10–15%, що надає йому низку переваг порівняно з найбільш відомими в Україні препаратами для очищення забруднених нафтою та нафтопродуктами середовищ. Спеціально підібрані високоефективні композиції штамів мікроорганізмів, що мають високу здатність до синтезу поверхнево-активних речовин, дозволяють препарату забезпечувати деструкцію як розчинних, так і нерозчинних у воді компонентів нафти. Мікроорганізми препарату здатні зростати та проводити деструкцію вуглеводнів у широкому діапазоні мінералізації середовища (0,05-7,0 %), температури (+10 ...+37 град. С) та рН (4,5-9,0). Засвоєно широкий спектр вуглеводнів (сиру нафту, мінеральні та рослинні олії, дизельне та авіаційне паливо, бензин, гас та інші нафтопродукти), кінцевими продуктами при розщепленні яких є екологічно

Кінець таблиці 2.1

1	2
	<p>нейтральні сполуки, Після завершення процесу очищення біомаса внесених та розмножених у забрудненому середовищі мікроорганізмів препарату відмирає та перетворюється на органічні речовини, які сприяють розвитку природної мікрофлори та відновленню екосистеми. Виробництво препарату проводиться на вуглеводному субстраті, який дозволяє отримати мікроорганізми, адаптовані до реальних умов забруднення та не потребує попередньої активації препарату перед його використанням. Після обробки сорбентом не потрібне збирання небезпечних відходів з місця забруднення та спеціальне знищення. Препарат екологічно нешкідливий, виготовлений із рослинної сировини, не містить патогенної мікрофлори та відповідає всім вимогам чинного санітарного законодавства України, що підтверджується висновком Державної санітарно-епідеміологічної експертизи № 05.03.02-07/36786 Міністерства охорони здоров'я</p>
Сорбенти, що не підтримують горіння (СНПГ)	<p>Сорбенти включені до списку матеріалів Американського товариства з випробування матеріалів згідно зі стандартом E84-05. Покращена абсорбція, унікальна конструкція сорбенту має чудову поглинальну здатність. Сорбенти були перевірені на практиці, яка показала до 25–50 більше абсорбції, ніж сорбенти на основі поліпропілену. Таким чином, можна використовувати меншу кількість продукту, але зібрати більше рідини. Унікальний склад матеріалу дає можливість використовувати нешкідливий для навколишнього середовища сорбент. Можливе застосування: для будь-яких протікань та проток; додаткова сітчаста будова у волокнах дає міцне використання; рекомендується використання всередині приміщень або за сухої погоди на вулиці; сорбент призначений для загального використання (не для використання в агресивних кислотах та лугах)</p>
Абсорбент, компонент дизельного палива (АКДП)	<p>Щільність 0,810 кг/м<sup>3</sup> за + 20 °С. Температура спалаху у закритому тиглі 35 – 40 °С. Цетанове число 47. Зміст сірки відповідає 10 PPM.</p>

ПП «Трайденс» здійснює зовнішньоекономічну діяльність у рамках предмета діяльності організації й відповідно до діючого законодавства України, нормативними документами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Зовнішньоекономічні договори (контракти), укладені підприємством підписуються особою, уповноваженою власниками, а саме – виконавчим директором.

Організаційна структура підприємства складається з підрозділів, що поєднують аналогічні функції працівників і матеріальні кошти, якими ці працівники користуються. Кожний підрозділ відрізняється особливим видом



діяльності, необхідним для спільної справи підприємства. Підрозділ приймає специфічні рішення, діє багато в чому самостійно і несе за свою діяльність повну відповідальність. Підрозділи утворюються залежно від конкретних потреб підприємства: їх не повинно бути ні занадто багато, ні занадто мало.

Система логічно взаємозалежних підрозділів, що відображає внутрішню будову підприємства, називається організаційною структурою підприємства. На середньому підприємстві створюється найпростіша структура: весь персонал ділиться на рівні або приблизно рівні частини. Така організаційна структура одержала назву лінійної організації. Її необхідність диктується потребою ефективного управління персоналом, а це досягається найкраще в малих групах. Лінійна організація можлива на підприємствах, працівники яких виконують приблизно однакові дії. Це найпростіший вид організації. Якщо працівники виконують різні функції, то необхідно виділення підрозділів по функціональній ознаці, тобто по специфічних завданнях, які їм доводиться вирішувати. Тоді виникають відділ постачання, що займається безпосередньо висновком контрактів і постачанням товарами; відділ маркетингу, що займається дослідженням ринку; відділ збуту, що займається реалізацією товарів; кадрова служба; відділ фінансів; відділ планування.

Перераховані функціональні підрозділи є основними. Їх виділення доцільно на будь-якому підприємстві, оскільки вони відповідають і основним підприємницьким функціям, і основним стадіям виробничого процесу. При значних розмірах підприємства його основні функціональні підрозділи можуть бути розділені на більш дрібні утворення, що називаються вторинними або похідними. Функціональна організаційна структура ПП «Трайденс» представлена на рисунку 2.1.

У ПП «Трайденс» функціональну структуру доцільно використовувати, тому що підприємство реалізує широкий набір (асортимент) товарів, перебуває в стабільних зовнішніх умовах, а його діяльність припускає стабільні управлінські рішення.

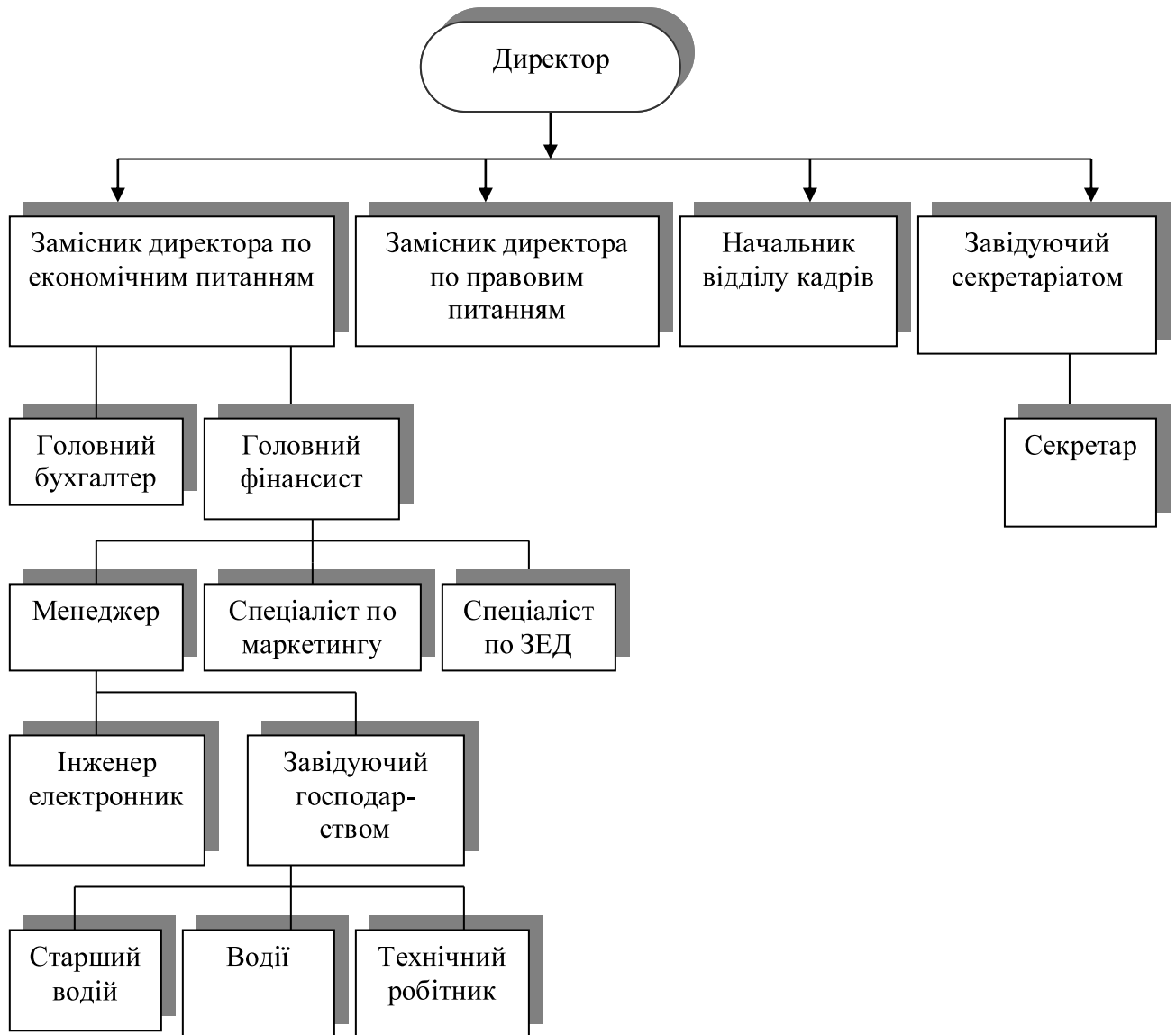


Рисунок 2.1 – Функціональна організаційна структура ПП «Трайденс»

## 2.2 Аналіз конкурентного оточення підприємства

Керівництво ПП «Трайденс» приділяє значну увагу менеджменту, що підтверджується своєчасним визначенням довгострокових цілей, які відповідають дійсності та є місією компанії.

Місія полягає в становленні високотехнологічної, ефективної і динамічно розвинутої компанії, яка буде вирішувати пріоритетні завдання регіонального розвитку, забезпечуючи ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу. Цінності підприємства; професіоналізм та компетентність, командна робота, чесність

та відкритість, інноваційність та динамічність, відповідальність та ефективність, якість та результативність. До основних цілей відноситься:

- 1) збільшення обсягів продаж на 10% щорічно протягом наступних п'яти років;
- 2) збільшення прибутку на 12% щорічно протягом наступних п'яти років.

Одна з найважливіших задач розвитку підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва – забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Саме тому аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє виявити фактори, що сприяють або перешкоджають комерційному успіху підприємства. В міру посилення динамізму зовнішнього середовища такий аналіз стає для підприємства життєво важливим фактором, який визначає його виживання. Не всі елементи зовнішнього середовища мають для підприємства однакове значення, тому важлива частина аналізу – виявлення тих з них, які грають важливу й значиму роль.

На даний момент поширеними методами аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST- і SWOT-аналіз.

При проведенні PEST-аналізу було враховано максимальну кількість можливих PEST факторів, які здатні вплинути на продажі і прибуток ПП «Трайденс»; при цьому сила впливу фактора оцінювалася за шкалою від 1 до 3, де: 1 – низька сила впливу фактора (будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність підприємства); 2 – середня сила впливу фактора; 3 – висока сила впливу фактора (будь-які коливання викликають значні зміни в продажах і прибутку підприємства).

А ймовірність коливань фактора оцінювалася за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактора зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-фактори, що впливають на результативність діяльності ПП «Трайденс»

Опис фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Політичні фактори</b>							
1. Стійкість політичної влади та існуючого порядку	1	3	4	4	3	3,5	0,11
2. Бюрократизація і рівень корупції	2	3	4	5	5	4,25	0,27
3. Податкова політика (тарифи і пільги)	3	4	3	3	5	3,75	0,35
4. Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	3	2	2	1	2	1,75	0,16
5. Імовірність розвитку військових дій в країні	2	2	2	2	4	2,5	0,16
Всього							1,05
<b>Економічні фактори</b>							
1. Темпи зростання економіки	2	4	2	5	2	3,25	0,2
2. Рівень інфляції і процентні ставки	3	3	3	5	3	3,5	0,33
3. Курси основних валют	3	5	2	5	2	3,5	0,33
4. Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	3	3	5	3	3,5	0,22
5. Рівень розвитку банківської сфери	1	3	3	5	4	3,75	0,12
Всього							1,2
<b>Соціально-культурні фактори</b>							
1. Ставлення до імпорتنих товарів і послуг	2	3	3	2	3	2,75	0,17
2. Темпи зростання населення	2	2	1	1	3	1,75	0,11
3. Рівень міграції та міграційні настрої	2	3	3	5	4	3,75	0,23
Всього							0,51
<b>Технологічні фактори</b>							
1. Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	1	3	3	3	4	3,25	0,1
2. Законодавство в області технологічного оснащення галузі	1	3	2	4	3	3	0,1

## Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Доступ до новітніх технологій	2	2	2	4	3	2,75	0,17
Всього							0,37
Загальний підсумок	32					50,5	

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вид (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз діяльності ПП «Трайденс»

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1. Податкова політика (тарифи і пільги)	0,35	1. Рівень інфляції і процентні ставки	0,33
2. Бюрократизація і рівень корупції	0,27	2. Курси основних валют	0,33
3. Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,16	3. Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	0,22
4. Імовірність розвитку військових дій в країні	0,16	4. Темпи зростання економіки	0,2
5. Стійкість політичної влади та існуючого порядку	0,11	5. Рівень розвитку банківської сфери	0,12
Всього	1,05	Всього	1,2
Соціально-культурні		Технологічні	
1. Рівень міграції та міграційні настрої	0,23	3. Доступ до новітніх технологій	0,17
2. Ставлення до імпортних товарів і послуг	0,17	1. Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,1
3. Темпи зростання населення	0,11	2. Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,1
Всього	0,51	Всього	0,37

Аналізуючи таблиці 2.3, відмітимо, що підвищення податку для монополістів призводить до підвищення витрат підприємства, а так само не вигідність розвитку внутрішнього ринку України в зв'язку зі зниженими ставками на сировину. Високий рівень корупції не дозволяє підприємству розвиватися, а саме розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку.

Нестача інвестицій у видобувні проєкти, відставання за рівнем використання найбільш перспективних технологій, обмежені можливості

нафтопровідних постачань до України. Уряд стримує інфляційні процеси за рахунок підтримки високих процентних ставок. Тому слід очікувати лише помірною зниження кредитних ставок, які, тим не менш, будуть залишатися відносно високими. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства.

На наступному етапі проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.4), який дозволяє оцінити сильні, слабкі сторони, можливості і загрози ПП «Трайденс». Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Для здобуття повнішої вистави, необхідно визначити чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (погрози).

Метою підприємства є вихід на регіональні ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ПП «Трайденс» планує зміцнити свої позиції на ринку м. Дніпро; вийти на ринок міст Кам'янське, Запоріжжя, Кропивницький, Кривий Ріг; налагодити виробництво на ринках інших регіонів.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для ПП «Трайденс» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку м. Дніпро та області. Це обумовлено тим, що у підприємства не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Для цього необхідно придбати власний склад, для зберігання нафтопродуктів. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки. До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ПП «Трайденс»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1. Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1. Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2. Високий контроль якості	2. Залежність від постачальників
3. Зростання оборотних коштів	3. Високі податки
4. Конкурентоспроможна цінова політика	4. Відсутність законодавчо встановлених податкових пільг
5. Налагоджена збутова мережа	5. Збої в постачанні
6. Відносно невеликий штат організації.	6. Невеликий офіс.
7. Молодий і перспективний колектив.	7. Відсутність власного складу.
8. Гнучка політика керівництва.	8. Додаткові транспортні витрати.
9. Хороша репутація у клієнтів.	9. Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1. Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкурентоспроможності	1. Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2. Низька рентабельність нафтопереробки
3. Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3. Зростаючий конкурентний тиск.
4. Стійкий попит на продукцію	4. Скачки курсів валют
5. Вільний вхід на ринок	5. Несприятлива економічна ситуація в державі
6. Зниження податків і мит	6. Скачки курсів валют
7. Зниження цін на сировину і матеріали	7. Посилення конкуренції

На третьому етапі проведемо аналіз конкурентних сил по Портеру за допомогою таблиць, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії. Для оцінки рівня загроз було заповнено таблицю 2.5 за п'ятьма силами Портера, серед яких виокремимо вплив конкурентів, споживачів, постачальників, барери входу та аналіз товарів-субститутів (замінників). Оцінка параметрів проводилася за 3-х бальною шкалою.

Таблиця 2.5 – Оцінки рівня загроз за п'ятьма силами Портера

Параметри	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
<b>1. Ризик входу потенційних конкурентів</b>			
Економія на масштабі при виробництві товару	Відсутня	Існує тільки у декількох конкурентів ринку	Значуща
	3		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі конкуренти	2-3 великих конкурента мають 40% ринку	2-3 великих конкурента тримають 70% ринку
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товарів	Існують мікро-ніші	Всілякі ніші зайняті гравцями
	3		
Готовність існуючих конкурентів до зниження цін	Конкуренти не підуть на зниження цін	Великі конкуренти не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції, існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Середній	Стагнація або падіння
	3		
Всього	13		
8 балів	низький рівень погрози		
9-16 балів	середній рівень погрози		
17-24 балів	високий рівень погрози		
<b>2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями</b>			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців
	3		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Повільний, але зростаючий	Високий
	3		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін, тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення цін, тільки в рамках покриття зростання витрат
		2	
Всього	8		
4 бала	низький рівень погрози		
5-8 балів	середній рівень погрози		
9-12 балів	високий рівень погрози		



## Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4
<b>3. Можливість покупців «торгуватися»</b>			
Частка покупців з великим об'ємом продажів	Більше 80% продажів доводиться на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілені між усіма клієнтами
		2	
Схильність до придбання товари-замінники	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до цін	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені	Незадоволеність ключовими	Незадоволеність другорядними	Повна задоволеність якістю
якістю чинного на ринку	характеристиками товару	характеристиками товару	
			1
Всього	7		
4 бали	низький рівень погрози		
5-8 балів	середній рівень погрози		
9-12 балів	високий рівень погрози		
<b>4. Можливість постачальників «торгуватися»</b>			
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія		Широкий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах		Необмежене в обсягах
			1
Витрати перемикання	Високі витрати до переходу на інших постачальників	Малі витрати до переходу на інших постачальників	
		1	
Всього	3		
3 бали	низький рівень погрози		
4-6 балів	середній рівень погрози		
6-8 балів	високий рівень погрози		
<b>5. Погроза товарів-замінників</b>			
Товар замітник «ціна-якість»	існують та займають високу долю на ринку	існують, але займають не високу долю на ринку	не існують
	3		
Всього	3		
1 бал	низький рівень погрози		
2 бал	середній рівень погрози		
3 бал	високий рівень погрози		

Узагальнені висновки наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз п'яти сил за Портером для ПП «Трайденс»

Параметри	Значення	Описання	Напрямок робіт
1. Ризик входу потенційних конкурентів	Середній рівень погрози	Середній ризик входу нових конкурентів. Нові підприємства з'являються постійно, але існують недовго через високі бар'єри входу.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
2. Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями	Середній рівень погрози	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Майже відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати сприйняття цінності товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
3. Можливість покупців «торгуватися»	Середній рівень погрози	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками, при виході ключових клієнтів означає значне падіння продажів	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розробити програми для VIP-клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, чутливих до цін.
4. Можливість постачальників «торгуватися»	Низький рівень погрози	Стабільність з боку постачальників	Проведення переговорів про зниження цін
5. Погроза товарів-замінників	Високий рівень погрози	Компанія володіє не унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому існує маса	Підтримувати і удосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам.

На четвертому етапі проведемо аналіз продукції, використовуючи метод експертних оцінок для порівняння таких параметрів як якість продукції, задоволення специфічних потреб клієнта, цінова політика, діяльність у регіонах, рекламна активність та достатні фінансові ресурси. Потенційними конкурентами на ринку є підприємства ТОВ «Паралель М-ЛТД» та підприємство ТОВ «Всесвіт» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності дизельного пального методом експертних оцінок

№	Параметри	Вага	Оцінка конкурентоспроможності		
			ПП «Трайденс»	ТОВ «Паралель-М-ЛТД»	ТОВ «Всесвіт»
1	Якість продукції	0,15	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
2	Задоволення специфічних потреб клієнта	0,1	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	$7 \cdot 0,1 = 0,7$
3	Цінова політика	0,2	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	$7 \cdot 0,2 = 1,4$
4	Діяльність у регіонах	0,15	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$7 \cdot 0,15 = 1,05$
5	Рекламна активність	0,15	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	$10 \cdot 0,15 = 1,5$	$8 \cdot 0,15 = 1,2$
6	Достатні фінансові ресурси	0,25	$8 \cdot 0,25 = 2$	$10 \cdot 0,25 = 2,5$	$8 \cdot 0,25 = 2$
Сума		1	8	9,55	7,55

Розподіл ринку між основними конкурентами підтверджує результати отримані за методом експертних оцінок (рисунок 2.2).

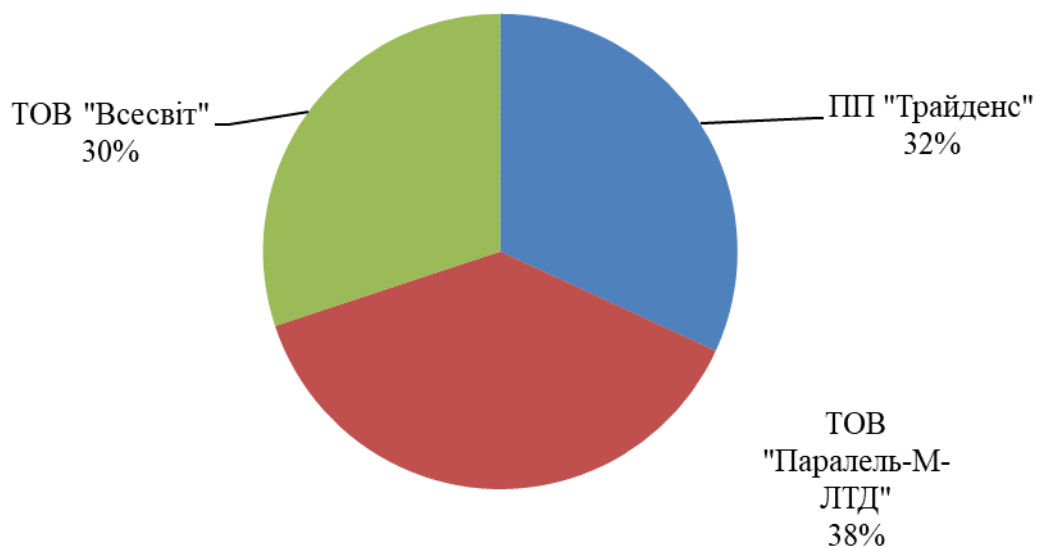


Рисунок 2.2 – Розподіл ринку дизельного пального між основними конкурентами

Розподіл ринкових часток між конкурентами розподілився наступним чином: перше місце займає підприємство ТОВ «Паралель М-ЛТД» 38% від загальної ваги. На цьому підприємстві найкраще розвинута рекламна активність, відповідно розгалужена діяльність у регіонах. Друге місце за результатами аналізу посіло мною досліджуване підприємство ПП

«Трайденс», яке характеризується доволі таки високою якістю продукції. Необхідно розширювати ринок збуту, завдяки рекламної політики підприємства та його продукту. І останнє місце дісталось підприємству ТОВ «Всесвіт». Найслабкішими місцями виявились цінова політика та діяльність у регіонах.

Аналізуючи стратегічні зони господарювання рекомендовано використовувати матрицю БКГ, оскільки вона є більш універсальним методом дослідження, що враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку. Матриця БКГ будується на припущенні, що чим більше частка продукції на ринку, тим нижче відносні витрати і більше прибуток. Слід побудувати матрицю БКГ на прикладі підприємства ПП «Трайденс». Вихідні дані наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ПП «Трайденс» та ТОВ «Паралель М-ЛТД»

Вид продукції	Обсяг реалізації ПП «Трайденс», тис. грн.			Питома вага послуг у загальному обсягу реалізації, %			Доля ринку у 2021 р., %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	ПП «Трайденс»	ТОВ «Паралель М-ЛТД»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Абсорбент, компонент дизельного палива (АКДП)	38955,46	49819,85	73833,61	80,8	77	83,7	26	20
2. Сорбенти, що не підтримують горіння (СНПГ)	1060,67	1164,62	882,12	2,2	1,8	1,0	10	16
3. Нафтопоглинаючий сорбент для ліквідації забруднень навколишнього середовища нафтопродуктами без подальшої утилізації (НСЛЗ)	4194,46	9963,97	5998,43	8,7	15,4	6,8	32	33

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Залишок важкий від переробки газового конденсату	289,27	388,21	1676,03	0,6	0,6	1,9	25	21
5. Вуглецевий біодеструктивний нафтопоглинаючий сорбент нафти (ВННСН)	3712,34	3364,46	5822,01	7,7	5,2	6,6	7	10
Усього	48212,20	64701,10	88212,20	100	100	100	100	100

Розрахунки таблиці 2.7 дають можливість побудувати матрицю БКГ для основних видів продукції, що реалізує ПП «Трайденс» (рисунок 2.3).

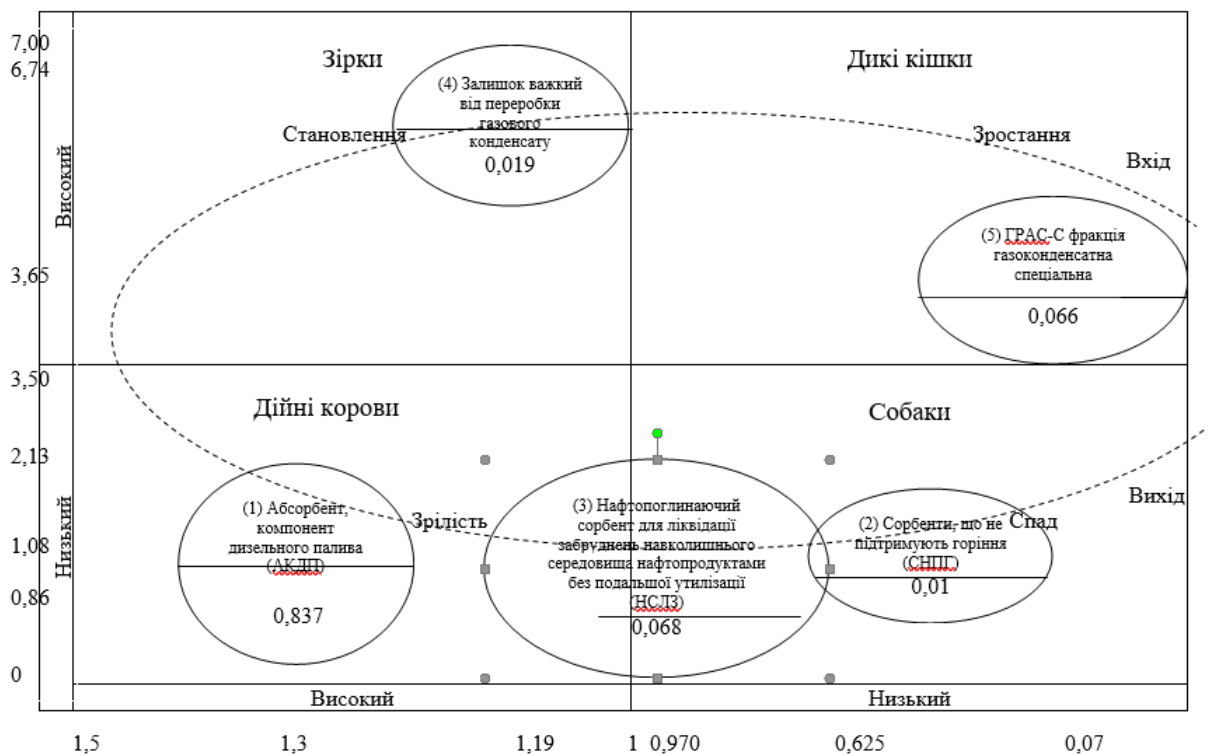


Рисунок 2.3 – Матриця БКГ продукції ПП «Трайденс»

Використання даних цієї матриці дозволяють зробити висновки щодо формування основних стратегічних напрямів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика продукції та рекомендовані стратегії для ПП «Трайденс»

Сегмент	№ продукту	Характеристика	Рекомендована стратегія
Дикі кішки	(5) Вуглецевий біодеструктивний нафтопоглинаючий сорбент нафти (ВБНСН)	Проблематичний продукт. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Додатковий сервіс, реклама. Стратегія підсилювання інтенсивності маркетингових зусиль, пошук нових напрямків збуту, зниження цін або вихід з ринку
Зірки	(4) Залишок важкий від переробки газового конденсату	Продукти-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія втримання, активізації реклами, зниження цін, широке розповсюдження та модифікація
Дійні корови	(1) Абсорбент, компонент дизельного палива (АКДП)	Продукт у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримання, реклама, нагадування, гнучка цінова політика, стимулювання збуту
Собаки	(2) Сорбенти, що не підтримують горіння (СНПГ) та (3) Нафтопоглинаючий сорбент для ліквідації забруднень навколишнього середовища нафтопродуктами без подальшої утилізації (НСЛЗ)	Нежиттєздатний продукт, що не приносить прибутку	Стратегія скорочення, мінімізація витрат

Отже на підставі проведеного розрахунку та аналізу за допомогою Матриці БКГ можемо зробити висновки, що подальші дії мають бути направлені на розвиток та збільшення частки ринку Вуглецевий біодеструктивний нафтопоглинаючий сорбент нафти (ВБНСН), вкладення, інтенсифікація зусиль на просування цього виду продукції, пошук нових споживачів можуть перетворити цей вид продукції у «Зірки». Беручі до уваги характеристики цих видів товарів та сучасні тенденції на ринку це перспективний напрямок розвитку бізнесу. Тобто розвивати у подальшому необхідно в першу чергу продукцію, яка користується зростаючим або стабільним попитом.

### 2.3 Техніко-економічний аналіз діяльності ПП «Трайденс»

У сучасних економічних умовах діяльність кожного суб'єкта господарювання є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин (організацій і осіб), які зацікавлені в результатах його функціонування. На підставі доступної їм обліково-звітної інформації перераховані вище суб'єкти намагаються оцінити фінансовий стан організації. Основним інструментом для цього є економічний аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні й зовнішні відносини об'єкта: охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім за результатами прийняти обґрунтовані рішення.

Економічний аналіз являє собою процес, побудований на вивченні даних про фінансовий стан організації й результати його діяльності в минулому з метою оцінки майбутніх умов і результатів його діяльності.

Фінансовий стан підприємства – це можливість організації фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування організації, потребою в їхньому розміщенні й ефективності використання, фінансовими взаєминами з іншими юридичними особами, платоспроможністю й фінансовою стабільністю.

Фінансовий стан може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність підприємства вчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його добрий фінансовий стан.

Джерелами інформації для проведення аналізу є: Баланс підприємства за звітний період; Звіт про фінансові результати за звітний період.

Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ПП «Трайденс», надано в таблиці 2.10. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Таблиця 2.10 – Економічні показники діяльності ПП «Трайденс»

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне	темпу росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	64701,1	88212,2	23511,1	136,34
Вартість основних фондів	Фос	тис. грн.	78300	82602	4302,00	105,49
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	15285	18047	2762,00	118,07
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	25	26	1	104,00
адміністративного персоналу	qадм	чол.	6	7	1	116,67
інших працівників	qпр	чол.	19	19	0	100,00
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	Задм	грн.	12738,4	14938,8	2200,4	117,27
інших працівників	Зпр	грн.	9850,0	11200,0	1350,0	113,71
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	46546,0	62850,0	16304,0	135,03
Чистий прибуток	P	тис. грн.	13616,3	19021,6	5405,3	139,70
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	2588,04	3392,78	804,73	131,09
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	0,83	1,07	0,24	129,24
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	4,23	4,89	0,65	115,47
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,72	0,71	-0,01	99,04
Рентабельність підприємства	R	%	14,55	18,90	4,35	-
Рентабельність продукції	Rp	%	21,04	21,56	0,52	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.9, зробимо такі висновки:

- завдяки інтенсифікації збуту у 2021 р. спостерігалось постійне зростання попиту, виручка від реалізації збільшилася на 36,34%. Однак на це зростання вплинуло кілька факторів: по-перше, збереження цін на продукцію, що пропонується на рівні минулих років, не зважаючи на постійне подорожчання сировини; по-друге, розбудова збутової мережі. Зростання ціни на сировину і матеріали відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави;



- збільшення вартості основних фондів на 5,49% пояснюється проведенням запланованого ремонту і оснащенням офісу, а також розбудовою приміщень для зберігання готової продукції. При зростанні виручки від реалізації та збільшенні вартості необоротних активів відбулося зростання показника фондівіддачі на 29,24%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні фонди 1,07 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 0,24 грн. більше, ніж у 2020 р.;

- сума обігових коштів зменшилася на 18,07%. Це пояснюється скороченням суми грошових коштів та дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 15,48% або на 0,65 обороту в абсолютному вимірюванні. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до отримання стабільного фінансового положення за рахунок вивільнення оборотних коштів ПП «Трайденс»;

- у 2021 р. спостерігалось зростання чисельності працівників на 1 чоловіка, що пояснюється введенням нової посади – начальник відділу кадрів, при цьому чисельність інших працівників залишилася на рівні минулого року. Завдяки розширенню діяльності і збільшенню виручки від реалізації, продуктивність праці персоналу зросла на 31,09%;

- відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність підприємства, збільшення на 4,35% якої спостерігалось в аналізованому періоді. Збільшення рентабельності продукції на 0,52% є результатом цінової політики, якої дотримується ПП «Трайденс».

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз показників реалізації. Аналіз динаміки обсягу реалізації, собівартості, прибутку й рентабельності підприємства за 2020–2021 рр. представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміки обсягу виробництва, собівартості, прибутку й рентабельності ПП «Трайденс» за 2020–2021 рр.

Найменування показників	Показники		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2020 р.	2021 р.		
1 Обсяг реалізації товарів, тис. грн.	64 701,10	88 212,20	23 511,10	136,34
2 Собівартість, тис. грн.	46 546,00	62 850,00	16 304,00	135,03
3 Балансовий прибуток, тис. грн. (ряд.3 = ряд. 1 - ряд.2)	18 155,10	25 362,20	7 207,10	139,70
4 Рентабельність продукції по балансовому прибутку, % (ряд.4 = ряд.3*100% / ряд.2)	39,00	40,35	1,35	-
5 Податок на прибуток, тис. грн.	4 538,78	6 340,55	1 801,78	139,70
6 Чистий прибуток, тис. грн.	13616,325	19021,65	5 405,33	139,70
7 Рентабельність продукції по чистому прибутку, % (ряд.7 = ряд.6*100% / ряд.2)	29,25	30,27	1,01	-

З таблиці 2.11 видно, що обсяг реалізації товарів у 2021 році виріс на 23511,1 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком. У зв'язку з ростом обсягів реалізації товарів виросла й сума витрат на 16304 тис. грн., які були включені в собівартість. Як видно з таблиці темп росту витрат (135,03%) не випереджає темпи росту реалізації (136,34%), що відбивається на зростанні рентабельності продукції (1,35%). Однак вдалося зберегти високі темпи росту балансового прибутку (139,70%).

Динаміку показників таблиці 2.11 можна представити у вигляді діаграми, представленої на рисунку 2.5.

Для більш повного аналізу розглянемо вплив на факторну ознаку (обсяг реалізації або виручку від реалізації) інших факторів. Так за даними таблиці 2.10 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 23511,1 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 88212,2 тис. грн.

Обсяг реалізації продукції ( $V_p$ ) визначається за формулою:

$$V_p = F_{oc} * f = F_{ob} * K_{об}, \quad (2.1)$$

де  $F_{oc}$  – вартість основних фондів,

$f$  – фондovіддача основних фондів,

$F_{об}$  – вартість обігових коштів,

$K_{об}$  – коефіцієнт оборотності обігових коштів.

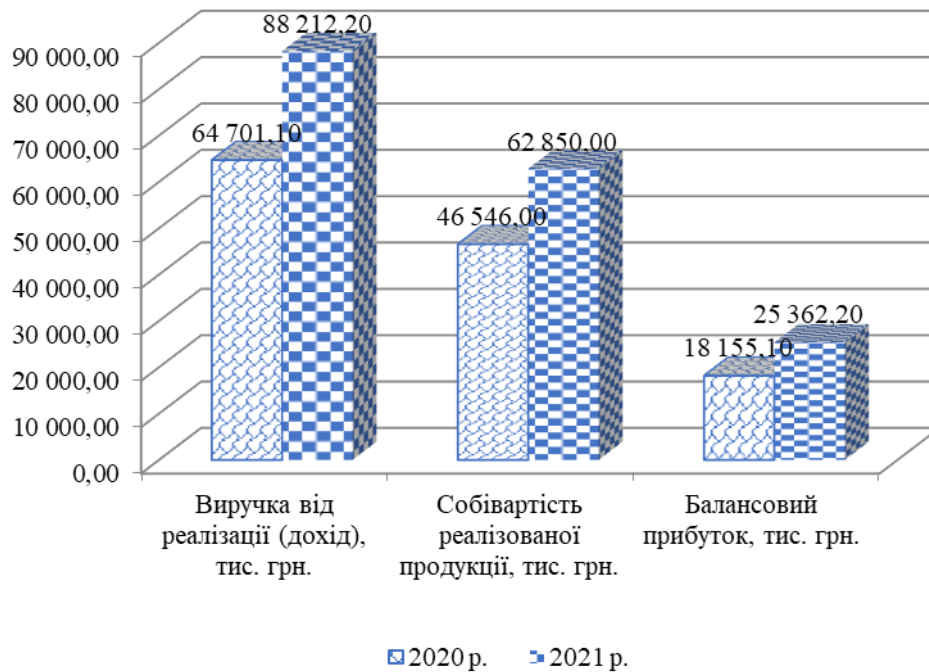


Рисунок 2.5 – Діаграма динаміки обсягу реалізації, собівартості та балансового прибутку ПП «Трайденс» за 2020–2021 рр.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.12): вартість і ефективність використання основних фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ПП «Трайденс».

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 23511,1 тис. грн. за рахунок збільшення показника фондovіддачі основних фондів на 19956,26 тис. грн. та збільшення вартості основних фондів на 3554,84 тис. грн. Позитивно вплинули на ріст виручки від реалізації зростання коефіцієнта оборотності обігових коштів (11819,61 тис. грн.), та збільшення вартості обігових коштів (11691,49 тис. грн.).

Таблиця 2.12 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації  
ПІ «Трайденс», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta V_{foc} = \Delta F_{oc} * f_b = 2762 * 0,83$	3554,84
Зміни фондівддачі основних фондів	$\Delta V_f = \Delta f * F_{oca} = 0,24 * 18047$	19956,26
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{ob} * K_{ob}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta V_{pFob} = \Delta F_{ob} * K_{obb} = 2762 * 4,23$	11691,49
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta V_{pKob} = \Delta K_{ob} * F_{oba} = 0,65 * 18047$	11819,61
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{pr} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta V_{prq} = \Delta q * W_b = 1 * 2588,04$	2588,04
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta V_{prW} = \Delta W * q_a = 804,73 * 26$	20923,06
Сума впливу за кожною групою факторів		23511,10

Сприятливими факторами є збільшення чисельності працівників підприємства (2588,04 тис. грн.) та зростання продуктивності праці працівників (20923,06 тис. грн.).

Аналіз показників по праці. Велике значення для збільшення обсягів продажів і підвищення ефективності роботи підприємства має достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці.

Аналіз використання коштів на оплату праці дозволяє виявити можливості нарощування темпів продажів, економії коштів і зниження трудомісткості продажів.

Основними показниками використання трудових ресурсів підприємства є: середньооблікова чисельність персоналу, продуктивність праці, річний фонд заробітної плати, середньорічна заробітна плата одного працівника, сума чистого прибутку на 1 грн. зарплати.

Аналіз показників по праці представлений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників по праці ПП «Трайденс» за 2020–2021 рр.

Найменування показників	Показники		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	2020р.	2021р.		
1 Обсяг реалізації товарів, тис. грн.	64701,1	88212,2	23 511,10	136,34
2 Чисельність персоналу, чол.	25	26	1,00	104,00
3 Продуктивність праці одного працівника, тис. грн. / чол.	2588,04	3392,78	804,73	131,09
4 Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн. / чол.	10543,216	12206,6	1 663,38	115,78
5 Співвідношення темпів росту продуктивності праці й середньорічної зарплати одного працівника	-	1,132	-	-

За даними таблиці 2.13, бачимо, що з ростом обсягу реалізації (на 36,34%) чисельність персоналу практично не змінилася (4%). Зросла середньорічна зарплата працівників, приріст склав 15,78%. Вона залишається на середньому рівні у порівнянні з показниками оплати праці інших підприємств. Розглядаючи подальші показники таблиці 2.12 видно, що спостерігається підвищення продуктивності праці (на 31,09%), співвідношення темпів росту продуктивності праці й середньорічної зарплати одного працівника говорить про значний приріст продуктивності праці при незначному збільшенні середньорічної зарплати, що свідчить про недосконалість системи мотивації працівників.

Для більш повного аналізу розглянемо вплив на факторну ознаку (продуктивність праці) інших факторів.

Як вже було сказано раніше, показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = V_p/q_{pr} = (V_p * J_{pr})/q_{pr} = W_{pr} * J_{pr}, \quad (2.2)$$

де  $q_{pr}$  – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Аналіз використання основних фондів. Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних засобів служать показники рентабельності (відношення прибутку до середньорічної вартості основних виробничих фондів), фондівіддачі (відношення вартості реалізованої продукції після відрахування ПДВ до середньорічної вартості основних фондів), фондоємності (зворотний показник фондівіддачі), коефіцієнти зношування, придатності, надходження й вибуття основних засобів.

Аналіз використання основних засобів ПП «Трайденс» представлений у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз використання основних засобів ПП «Трайденс» у 2020–2021 рр.

Найменування показників	Показники		Абсол. відхил.	Темп росту, %
	2020р.	2021р.		
1 Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	112675,61	109621,35	-3054,26	97,29
2 Зношування основних засобів, тис. грн.	34375,61	27019,35	-7356,26	78,60
3 Залишкова вартість основних засобів, тис. грн., (ряд.3 = ряд.1 - ряд.2)	78300,00	82602,00	4302,00	105,49
4 Надійшло основних засобів, тис. грн.	45834,15	64074,45	18240,3	139,80
5 Вибуло основних засобів, тис. грн.	11458,54	16211,61	4753,07	141,48
6 Коефіцієнт зношування основних засобів, (ряд.6 = ряд.2 / ряд.1)	0,31	0,25	-0,06	80,79
7 Коефіцієнт придатності основних засобів, (ряд.7 = ряд.3 / ряд.1)	0,69	0,75	0,06	108,43
8 Коефіцієнт надходження (відновлення) основних засобів, (ряд.8 = ряд.4 / ряд.3)	0,59	0,78	0,19	132,52
9 Коефіцієнт вибуття основних засобів, (ряд.9 = ряд.5 / ряд.1)	0,10	0,15	0,05	145,42
10 Фондовіддача, грн./грн.	0,83	1,07	0,24	129,24

За даними таблиці 2.14 видно, що на підприємстві у 2020–2021 рр. кожен рік здобуваються нові основні фонди. Так у 2021 р. надійшло 18240,30 тис. грн. основних засобів, що на 39,8% більше, ніж у 2020 р. При цьому спостерігається і постійне їх вибуття: у 2021 р. вибуло на 41,48% більше у

порівнянні з попереднім роком. Скорочується коефіцієнт зношування (на 19,21%) і зростає коефіцієнт придатності (на 8,43%). Однак разом із цим зростає загальна фондвіддача (на 29,24%), що свідчить про підвищення суми виручки від реалізації при збільшенні вартості необоротних активів. Зробимо факторний аналіз показника фондвіддачі.

Середньорічна вартість основних засобів ПП «Трайденс» збільшилась у звітному році до 82602 тис. грн. (абсолютне відхилення 4302 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондвіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc} \quad (2.3)$$

За даними таблиці 2.10 фондвіддача зросла і склала 1,07 грн./ грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондвіддачу приведені в таблиці 2.15.

В основному показник фондвіддачі зріс за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,28 грн./грн. Негативно вплинуло збільшення вартості основних фондів на -0,04 грн./грн.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу факторів на показник фондвіддачі у ПП «Трайденс», грн./грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f F_{oc} = V_{pб} / F_{ocа} - f_{б}$ $\Delta f F_{oc} = 64701,1 / 82602 - 0,83$	-0,04
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f V_p = \Delta V_p / F_{ocа} = 23511,1 / 82602$	0,28
Сума впливу		0,24

При цьому необхідно відмітити, що підприємство повинно збільшувати вартість основних виробничих фондів, оскільки основні договори укладаються саме в офісі, який є «обличчям» ПП «Трайденс».

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.10 вартість обігових коштів ПП «Трайденс» у звітному році збільшилась на 2762 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано один із показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності.

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \text{Вр} / \text{Фоб}. \quad (2.4)$$

У таблиці 2.16 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.16 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ПП «Трайденс», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta\text{КобФоб} = \text{Врб} / \text{Фоба} - \text{Кобб}$ $\Delta\text{КобФоб} = 64701,1 / 18047 - 4,23$	-0,65
Зміни виручки від реалізації	$\Delta\text{КобВр} = \Delta\text{Вр} / \text{Фоба} = 23511,1 / 18047$	1,30
Сума впливу		0,65

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів підвищився на 0,65 обороту (див. таблицю 2.9), та взагалі не перевищує рівень загальногалузевих значень (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 6 оборотів). Позитивний вплив спричинило зростання виручки від реалізації (1,3 обороту); негативний – збільшення вартості обігових коштів (-0,65 обороту).

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності



використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P / (Foc+Fob), \quad (2.5)$$

де Р – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Факторний аналіз економічної рентабельності у ПП «Трайденс», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	4,35
Зміни чистого прибутку	$\Delta RP = \Delta P / (Foc_a + Fob_a)$ $\Delta RP = 5405,3 / (82602 + 18047)$	5,37
Зміни вартості основних фондів	$\Delta RFoc = P_b / (Foc_a + Fob_b) - R_b$ $\Delta RFoc = 13616,3 / (82602 + 15285) - 14,55$	-0,64
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta RFob = P_b / (Foc_a + Fob_a) - P_b / (Foc_a + Fob_b)$ $\Delta RFob = 13616,3 / (82602 + 18047) - 13616,3 / (82602 + 15285)$	-0,38

Отже, показник рентабельності збільшився на 4,35% в основному (на 5,37%) через збільшення величини чистого прибутку. Збільшення вартості обігових коштів призвело до зменшення рентабельності на 0,64%, а збільшення вартості основних засобів – до скорочення на -0,38%.

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ПП «Трайденс» можна зробити наступні висновки:

- показники ефективного використання ресурсів ПП «Трайденс» зросли. Продуктивність праці персоналу підприємства достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні збутової мережі,

підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати персоналу;

- основних засобів у ПП «Трайденс» достатньо і раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан підприємства;

- але позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ПП «Трайденс» все ж таки призводять до недостатньої величини рентабельності. Це пов'язано з політикою підприємства, яка спрямована на дотримання стратегії утримання цін у галузі оптової та роздрібною торгівлі моторними маслами і конденсатом. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ПП «Трайденс» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

#### 2.4 Аналіз фінансового стану ПП «Трайденс»

Фінансовий стан торгівельного підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності торгівельного підприємства особливістю є забезпечення споживача якісною технікою, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ПП «Трайденс» повністю відповідають вимогам законодавства [27].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ПП «Трайденс» у рамках кваліфікаційної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на

фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності, що особливо важливо для формування фінансової стратегії підприємства.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ПП «Трайденс» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт. Баланс ПП «Трайденс» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо підприємство як суб'єкт підприємництва. Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ПП «Трайденс», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та порівняних до них коштів	KS	61252,12	74868,45	13616,33	122,23
2. Валюта балансу	BP	93585,00	100649,00	7064,00	107,55
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	-17047,88	-7733,55	9314,33	-
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	78300,00	82602,00	4302,00	105,49
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	34375,61	27019,35	-7356,26	78,60
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	112675,61	109621,35	-3054,26	97,29
7. Ліквідні активи	LA	6520,75	9023,50	2502,75	138,38
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	20118,88	15668,56	-4450,33	77,88
9. Грошові кошти	DS	7186,04	9319,33	2133,29	129,69
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	2243,50	3384,94	1141,44	150,88
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	5855,46	5342,73	-512,73	91,24
12. Виручка від реалізації	Вр	64701,10	88212,20	23511,10	136,34
13. Чистий прибуток	Пр	13616,33	19021,65	5405,33	139,70
14. Довгострокові зобов'язання	DP	12214,00	10112,00	-2102,00	82,79

Первісний аналіз доводить, що у ПП «Трайденс» є достатньо проблемних точок, чи «вузьких» місць. Тобто підприємство є фінансово

нестабільним. Основними позитивними моментами є:

- по-перше, скорочення суми дебіторської заборгованості на 512,73 тис. грн. або на 8,76%;

- по-друге, зростання виручки від реалізації (на 36,34%);

- по-третє, збільшення суми власних і прирівняних до них коштів на 13616,33 тис. грн. або на 22,23%;

- по-четверте, зростання валюти балансу на 7064 тис. грн. при зростанні виручки від реалізації;

- по-п'яте, зменшення короткострокової кредиторської заборгованості на 4450,33 тис. грн. (22,12%);

- по-шосте, збільшення власних оборотних коштів на 9314,33 тис. грн., але не дивлячись на це, їх кількість є все ж таки недостатньою та у 2021 р. ця сума стала дорівнювати -7733,55 тис. грн.

Отримані результати первісного аналізу вимагає подальшого дослідження фінансової діяльності ПП «Трайденс» та пошуку причин, що призвели до такої ситуації, шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.19).

Розрахунки таблиці 2.19 свідчать про таке: збільшився коефіцієнт автономії на 13,65%, що свідчить про збільшення власних коштів у структурі балансу; коефіцієнт маневреності підвищився на 0,1750, оскільки відбулося збільшення власних обігових коштів. Переоснащення офісу (збільшення суми основних фондів) приводить до зменшення відношення основного капіталу до власного. Його значення скоротилося на 0,1750 разу. Також позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на 42,88% внаслідок скорочення суми кредиторської заборгованості на 4450,33 тис. грн. (див. таблиця 2.18). Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності)

відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів. Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.19 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ПП «Трайденс»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,6545	0,7439	0,0893	113,65
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	-0,2783	-0,1033	0,1750	-
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	-17047,9	-7733,6	9314,3	-
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	1,2783	1,1033	-0,1750	86,31
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,8367	0,8207	-0,0160	98,09
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,3051	0,2465	-0,0586	80,79
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,3110	0,1776	-0,1333	57,12

Таблиця 2.20 – Абсолютні показники ліквідності балансу ПП «Трайденс», тис. грн.

Актив	31.12. 2020	31.12. 2021	Пасив	31.12. 2020	31.12. 2021	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2020	31.12. 2021
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	7186,04	9319,33	1. Пасиви негайні (П1)	593,80	619,00	6592,24	8700,33
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	5855,46	5342,73	2. Пасиви короткострокові (П2)	19525,08	15049,56	13669,62	-9706,83
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	2243,50	3384,94	3. Пасиви довгострокові (П3)	12214,00	10112,0	-9970,50	-6727,06
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	78300,00	82602,00	4. Пасиви постійні (П4)	61252,12	74868,45	17047,88	7733,55
Баланс	93585,0	100649,0	Баланс	93585,00	100649	0,00	0,00

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [27]:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4 \quad (2.6)$$

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ПП «Трайденс» відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > P1, A2 < P2, A3 < P3, A4 > P4.$$

Це пояснюється недостатньо вірно обраною збутовою політикою, що не дозволяє планувати зростання рівня дебіторської заборгованості у порівнянні з кредиторською ( $A2 < P2$ ). Негативним фактором є незначний запас товарів на складі (у 2021 р. А3 значно менше П3). Це може викликати збої у реалізації, недопостачання продукції за контрактами тощо.

Відтак, підтверджується наявність проблеми формування фінансової стратегії при умовах стабільного зростаючого збуту і абсолютної ліквідності.

Оцінка платоспроможності підприємства. Оцінка платоспроможності – це наступний етап оцінки фінансового становища підприємства. Платоспроможність – це можливість наявними грошовими ресурсами вчасно погашати свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, що визначається часом необхідним для перетворення їх у кошти.

Платоспроможність підприємства визначається системою показників ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (КР):

$$KР = \frac{LА}{KZ}, \quad (2.7)$$

Для коефіцієнта покриття вважається благополучним, якщо він перевищує величину 2, тобто  $KР \geq 2$ . І це означає, що підприємство

платоспроможне і воно в змозі оплатити свої борги. Цей коефіцієнт характеризує границю безпеки фірми по її можливості покрити короткострокові зобов'язання.

У зв'язку з різною ліквідністю активів доцільно визначити структуру ліквідних активів. Зокрема, визначити частку кожного виду в загальній сумі ліквідних активів.

$$KPD = \frac{DS}{LA}, \quad (2.8); \quad KPZ = \frac{RD}{LA}, \quad (2.9); \quad KPT = \frac{TMZ}{LA},$$

(2.10)

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (KL):

$$KL = \frac{LA - TMZ}{KZ}, \quad (2.11)$$

Він показує, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок готівки та очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи й послуги. Цей показник повинен бути не менше 0,5.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (KAL):

$$KAL = \frac{DS}{KZ}, \quad (2.12)$$

Він характеризує можливість підприємства розраховуватись готівкою. Оптимальне значення 0,2 – 0,25.

4. Коефіцієнт платоспроможності (KPL):

$$KPL = \frac{LA}{KZ + DP}, \quad (2.13)$$

5. Коефіцієнт фінансової стійкості (KF):

$$KF = \frac{KS + DP}{BP}, \quad (2.14)$$

6. Як показник платоспроможності розраховується коефіцієнт залучення (KPR):

$$KPR = \frac{KZ + DP}{PO\Phi}, \quad (2.15)$$

Коефіцієнт залучення показує залежність підприємства від позикових коштів. Чим вище коефіцієнт, тим нижче платоспроможність підприємства.

7. Співвідношення позикових та власних коштів (GZ):

$$GZ = \frac{KZ + DP}{KS}, \quad (2.16)$$

Співвідношення показує, скільки позикових коштів приходиться на 1 грн. власних. Надмірне залучення позикових коштів розглядається як негативна тенденція, що може привести до неплатоспроможності й фінансової нестійкості.

Розрахунки показників платоспроможності наведені у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ПП «Трайденс»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	0,324	0,576	0,252	177,69
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	1,102	1,033	-0,069	93,72
	$KPZ = RD / LA$	0,898	0,592	-0,306	65,94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,357	0,595	0,238	166,52
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,287	0,235	-0,052	81,96

За результатами розрахунків спостерігається недостатня кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ПП «Трайденс» у разі потреби.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність ПП «Трайденс», його значення збільшилося на 0,252 і склало 0,576, однак воно не досягає рекомендованого значення на 0,424, що є негативним фактором для підприємства. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності збільшилось на 0,238 разу і вказує на наявність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ПП «Трайденс», спричинений недостатньою кількістю власних обігових коштів, що робить неможливим підприємству повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійної торгівлі.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить



показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу. Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ПП «Трайденс».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [27]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку ( $T_p$ ), виручки від реалізації послуг ( $T_v$ ) та активів ( $T_a$ ) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.17:

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.17)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ПП «Трайденс» розраховано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Абсолютні показники ділової активності ПП «Трайденс»

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	$T_p$	13616,325	19021,65	5405,325	139,70
Виручка від реалізації	$T_v$	64701,1	88212,2	23511,1	136,34
Величина активів	$T_a$	93585	100649	7064	107,55

У ПП «Трайденс» спостерігається абсолютна відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», співвідношення темпів зростання додержується і згідно формули 2.17 має такі результати:

$$139,70\% > 136,34\% > 107,55\% > 100\%.$$

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ПП «Трайденс». Такі показники, як коефіцієнт оборотних коштів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [27] у таблиця 2.23.

Таблиця 2.23 – Відносні показники ділової активності ПП «Трайденс»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендоване знач.
		2020р.	2021р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,210	0,216	0,005	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	0,691	0,876	0,185	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,145	0,189	0,043	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	11,05	16,51	5,461	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	33	22	-11	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОБ} = \text{Вр} / \text{ТМЗ}$	28,84	26,06	-2,779	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Тз} = 360 / \text{КОБ}$	12	14	1	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Тз}$	45	36	-9	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{Коб}$	85	74	-11	< 60 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{КС}$	1,06	1,18	0,122	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{КС}$	0,22	0,25	0,032	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ПП «Трайденс».

Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на

0,5% не призвело до суттєвого покращення фінансово-економічного стану ПП «Трайденс», оскільки показник залишається вище рекомендованого рівня вже кілька років. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який збільшився також на 0,043, але значно не досягає нормативного значення, що характеризує недостатню активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається збільшення коефіцієнту ділової активності на 0,185. Також відмітимо, що значення цього показника у 2020–2021 р. не досягає рекомендованого значення (2,5 грн./грн.).

При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулося поліпшення майже всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 5,461 оборту, власного капіталу – на 0,122 оборту. Зменшення терміну оборотності складових обігових коштів призвело до скорочення тривалості операційного циклу на 9 дні, а усієї суми обігових коштів – на 11 днів. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.22 цей коефіцієнт вказує на необхідність розробки і впровадження заходів щодо управління персоналом з метою переведення підприємства на новий рівень торгівельної діяльності ПП «Трайденс».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ПП «Трайденс» можна зробити висновок про відсутність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ПП «Трайденс» утворено з метою задоволення суспільних потреб у товарах народного споживання, роботах, послугах; для більшого насичення ринку продукцією; забезпечення захисних

заходів для об'єктів і суб'єктів ринку України. ПП «Трайденс» є інтегрованим підприємством, в обов'язки якого входить реалізація готової продукції, пошук постачальників сировини і матеріалів, перехід на інтенсивний збут і збільшення збутових мереж, розробка стратегічних напрямків діяльності. Підприємство здійснює такі види діяльності: утворення власної бази для дослідження експериментальних робіт і сервісного випуску засобів виробництва; реалізація вуглецевого біодеструктивного нафтопоглинаючого сорбента нафти (ВНСН); реалізація нафтопоглинаючого сорбента для ліквідації забруднень навколишнього середовища нафтопродуктами без подальшої утилізації (НСЛЗ); реалізація сорбента, що не підтримує горіння (СНПГ); реалізація абсорбенту, компонента дизельного палива (АКДП).

Місія підприємства полягає в становленні високотехнологічної, ефективної і динамічно розвинутої компанії, яка буде вирішувати пріоритетні завдання регіонального розвитку, забезпечуючи ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу.

PEST-аналіз діяльності ПП «Трайденс» показав, що високий рівень корупції не дозволяє підприємству розвиватися, а саме розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку. Нестача інвестицій у видобувні проєкти, відставання за рівнем використання найбільш перспективних технологій, обмежені можливості нафтопрвідних поставчань до України. Уряд стримує інфляційні процеси за рахунок підтримки високих процентних ставок. Тому слід очікувати лише помірному зниженню кредитних ставок, які, тим не менш, будуть залишатися відносно високими. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства.

SWOT-аналіз довів, що слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки. До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і

перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

За результатами матриці БКГ подальші дії мають бути направлені на розвиток та збільшення частки ринку Вуглецевий біодеструктивний нафтопоглинаючий сорбент нафти (ВБНСН), вкладення, інтенсифікація зусиль на просування цього виду продукції, пошук нових споживачів можуть перетворити цей вид продукції у «Зірки». Беручі до уваги характеристики цих видів товарів та сучасні тенденції на ринку це перспективний напрямок розвитку бізнесу.

Економічний аналіз довів, що завдяки інтенсифікації збуту у 2021 р. спостерігалось постійне зростання попиту, виручка від реалізації збільшилася на 36,34%. Однак на це зростання вплинуло кілька факторів: по-перше, збереження цін на продукцію, що пропонується на рівні минулих років, не зважаючи на постійне подорожчання сировини; по-друге, розбудова збутової мережі. Зростання ціни на сировину і матеріали відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави; збільшення вартості основних фондів на 5,49% пояснюється проведенням запланованого ремонту і оснащенням офісу, а також розбудовою приміщень для зберігання готової продукції. При зростанні виручки від реалізації та збільшенні вартості необоротних активів відбулося зростання показника фондівіддачі на 29,24%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні фонди 1,07 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 0,24 грн. більше, ніж у 2020 р.; сума обігових коштів зменшилася на 18,07%. Це пояснюється скороченням суми грошових коштів та дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 15,48% або на 0,65 обороту в абсолютному вимірюванні. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до отримання стабільного фінансового положення за рахунок вивільнення оборотних коштів ПП «Трайденс»; у 2021 р. спостерігалось зростання чисельності працівників на 1 чоловіка, що пояснюється введенням нової посади – начальник відділу

кадрів, при цьому чисельність інших працівників залишилася на рівні минулого року. Завдяки розширенню діяльності і збільшенню виручки від реалізації, продуктивність праці персоналу зросла на 31,09%; рентабельність підприємства, збільшилася на 4,35%, збільшення рентабельності продукції на 0,52% є результатом цінової політики, якої дотримується ПП «Трайденс».

Фінансовий аналіз доводить, що у ПП «Трайденс» є достатньо проблемних точок, чи «вузьких» місць. Тобто підприємство є фінансово нестабільним. Основними позитивними моментами є: по-перше, скорочення суми дебіторської заборгованості на 512,73 тис. грн. або на 8,76%; по-друге, зростання виручки від реалізації (на 36,34%); по-третє, збільшення суми власних і прирівняних до них коштів на 13616,33 тис. грн. або на 22,23%; по-четверте, зростання валюти балансу на 7064 тис. грн. при зростанні виручки від реалізації; по-п'яте, зменшення короткострокової кредиторської заборгованості на 4450,33 тис. грн. (22,12%); по-шосте, збільшення власних оборотних коштів на 9314,33 тис. грн., але не дивлячись на це, їх кількість є все ж таки недостатньою та у 2021 р. ця сума стала дорівнювати -7733,55 тис. грн.

### **3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «ТРАЙДЕНС»**

Основне формування системи мотивації – це збереження конкурентоспроможності підприємства, що передбачає застосування сучасних методів менеджменту. Для успіху в будь-якій роботі потрібно розробити стратегію і систему дій, що приводить до нього: у підприємства мають бути поставлені стратегічні цілі, розроблені завдання для їх досягнення. А найголовніше – кожен працівник повинен чітко розуміти, якого кінцевого результату він повинен досягти на своєму робочому місці.

Для удосконалення системи мотивації працівників, необхідно враховувати два моменти:

- організаційна структура має бути як можна простішою. Неконтрольоване зростання числа ієрархічних рівнів свідчить про серйозні управлінські проблеми;

- функції кожного елементу оргструктури (підрозділів) мають бути орієнтовані на ключові показники діяльності підприємства. Лише тоді посадові інструкції (у них описаний результат роботи конкретного співробітника на його робочому місці і механізм досягнення цього результату) перестають бути фікцією, а перетворюються на інструмент управління. А кожен підрозділ стає центром відповідальності.

При удосконаленні системи мотивації для ПП «Трайденс», по-перше, пропонується удосконалити систему оплати праці працівників.

Заробітна плата у ПП «Трайденс» виплачується двічі на місяць: 7-го та 22-го числа (аванс та основна частина). В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству. Заробітна плата повинна безпосередньо залежати від якості і кількості праці. Визначним в оплаті праці є кваліфікація працівника – його здатність виконувати роботу певної складності. Рівень кваліфікації

працівника визначається трьома чинниками: загальною освітою, спеціальною (професійно) підготовкою і виробничим досвідом (стажем практичної роботи). Більш кваліфікований працівник повинен отримувати більше, ніж некваліфікований.

Заробітна плата складається з двох частин – одна незмінна і гарантована, інша змінна і залежна від досягнутих особистих результатів. Через змінну частину (зазвичай вона складає третину заробітку) можна стимулювати зростання продуктивності праці, підвищення якості, зменшення браку, економію сировини, поєднання професій, виконання робіт по плануванню, контролю, управлінню прямо на робочому місці.

Наведемо структуру заробітної плати різних груп працівників ПП «Трайденс», яка наведена в таблиці 3.1.

Як видно з таблиці 3.1, кожна група працівників підприємства має свою систему оплати праці. Оплата праці керівники основних підрозділів та ланок напряму залежить від результатів діяльності підприємства і особистих додаткових зусиль. Фіксований оклад забезпечує досить солідну зарплату для забезпечення творчої ненормованої роботи.

Доплата за досягнення планованих показників прибутку стимулює організацію закупівель і збуту за оптимальними цінами і з мінімальними витратами. Доплата за перевиконання плану встановлюється у відсотках до суми фіксованого окладу, рівних відсотку перевиконання плану.

З метою вдосконалення підходів до формування заробітної плати у ПП «Трайденс» пропонуємо використання додаткової премії працівникам за укладання додаткових контрактів (таблиця 3.2).

Розмір преміального фонду (змінна частина фонду заробітної плати) безпосередньо залежить від досягнутих результатів роботи. Тому нами буде зроблено порівняння двох підходів: першого, залежного від місячного фонду основної заробітної плати, та другого – залежного від суми додаткових контрактів.



Таблиця 3.1 – Базова система оплати праці працівників ПП «Трайденс»

Група персоналу	Фіксована, гарантована оплата праці за визначений обсяг роботи	Додаткова оплата праці (змінна, преміальна)	Примітка
Адміністративний персонал (керівники основних підрозділів, ланок)	Виконують нестандартні творчі операції, їх діяльність безпосередньо впливає на поточні та перспективні результати діяльності підприємства.	Премія від 14% до 21% тарифної ставки за виконання плану з реалізації продукції на експорт. Доплати за керівництво: при чисельності підлеглих до 10 осіб – до 15% тарифної ставки, від 10 до 25 – до 25% тарифної ставки, понад 25 осіб – до 30%	Співвідношення зарплати основної і доплат становить 70% до 30%
Робітники	Виконують стандартні операції, їх діяльність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.	Доплати зайнятим на роботах з важкими й шкідливими умовами праці (12% тарифної ставки), зайнятим на роботах з особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці (24% тарифної ставки). Надбавки до тарифних ставок за профмайстерність для робітників III розряду – 12% тарифної ставки, IV розряду – 16%, V розряду – 20%, VI розряду – 24%)	Основна зарплата залежить від виконання плану продажів, додаткова – у відсотках до основного окладу
Спеціалісти (секретарі-референти, працівники бухгалтерії)	Робота опосередковано впливає на результати діяльності підприємства.	Премії від 10 до 30% тарифної ставки	Премія при виконанні підприємством плану (співвідношення 80% до 20%)
Службовці (прибиральники, охоронці, двірники)	Робота не впливає або впливає лише фактом створення нормальної робочої обстановки на результати діяльності підприємства.	Премії від 10 до 20% тарифної ставки	Премія при виконанні підприємством плану

На наш погляд, в умовах нестабільних економічних відносин, особливої актуальності набуває збільшення кількості укладених контрактів, при цьому рівень рекламаций повинний бути мінімальним.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика підходів утворення преміального фонду працівників ПП «Трайденс»

Назва підходу	Розмір	Умови утворення	Формула	Розрахунок
Підхід, залежний від місячного фонду основної заробітної плати	12% від місячного фонду заробітної плати	Якщо фактичні обсяги укладених контрактів більше запланованих – премія виплачується	$P_{пф1} = f * k = q * Z * 12 \text{ міс.} * 0,12 * Vф / Vпл, \text{ тис. грн.}$ <p>де <math>P_{пф}</math> – розмір преміального фонду, тис. грн.;</p> <p><math>f</math> – фонд преміювання, тис. грн.;</p> <p><math>k</math> – відношення обсягу запланованих контрактів до фактичних, долі. од.;</p> <p><math>q</math> – чисельність працівників, осіб;</p> <p><math>Z</math> – середня заробітна плата працівників, грн./міс.;</p> <p><math>Vпл</math> – заплановані річні обсяги виручки від реалізації, тис. грн.;</p> <p><math>Vф</math> – фактичні обсяги виручки від реалізації, тис. грн.</p>	$P_{пф1} = 26 * 12206,6 * 12 * 0,12 * 103737,5 / 88212,2 = 537449,5 \text{ грн. на рік}$ $537449,5 / 12 / 26 = 1722,6 \text{ грн. / особу в місяць}$
		Якщо менші – не виплачується		
Підхід, залежний від додатково укладених контрактів	2,5% від суми додаткової виручки	Якщо фактичні обсяги укладених контрактів більше запланованих – премія виплачується	$P_{пф2} = p * z = 0,025 * (Vф - Vпл), \text{ тис. грн.}$ <p>де <math>p</math> – коефіцієнт преміювання – процентний показник, який кожного разу встановлюється на плановий період;</p> <p><math>z</math> – сума перевищення фактичних обсягів укладених контрактів планових.</p>	$P_{пф2} = (103737,5 \text{ тис. грн.} - 88212,2 \text{ тис. грн.}) * 0,025 = 388120 \text{ грн. на рік}$ $388120 / 12 / 26 = 1244 \text{ грн. / особу в місяць}$
		Якщо фактичні обсяги укладених контрактів менші – то не виплачується		

При аналізі двох запропонованих підходів, відмітимо, що необхідною умовою є наявність планових показників роботи підприємства. Так, за прогнозними розрахунками економістів ПП «Трайденс» заплановані обсяги продаж у 2019 р. по підприємству складуть 103737,5 тис. грн., що на 17,6% вище фактичного рівня 2021 р. – 88212,2 тис. грн. (таблиця 2.9), тобто буде мати місце зростання обсягів укладених контрактів на 15525,3 тис. грн.

Рівень середньої заробітної плати в 2021 р. склав 12206,6 тис. грн. (таблиця 2.13).

Аналізуючи таблиці 3.2, можна зробити висновок, що в розрахунку преміального фонду оплати праці працівників, можна використовувати обидва підходи, оскільки розмір преміювання (12% від місячного фонду заробітної плати або 2,5% від додаткової суми укладених контрактів) може коригуватися в залежності від цілей розвитку підприємства.

За результатами першого методу премія за додаткові укладені контракти складе 1722,6 грн./міс., а за другим методом – 1244 грн./міс.

Наступним кроком удосконалення системи мотивації є впровадження нової системи оплати праці з використанням коефіцієнта трудової участі КТУ (Coefficient of participation in work) – узагальнена кількісна оцінка особистого трудового вкладу працівника в кінцеві результати. КТУ у ПП «Трайденс» пропонується ввести для персоналу, що безпосередньо укладає договори (17 осіб), сума винагороди для яких буде напряму залежати від обсягу виконаної роботи, тобто до суми окладу буде додаватися премія із преміального фонду у процентах до загального обсягу укладених контрактів. Таким чином, роботи по укладанню договорів будуть проводитися постійно. При цьому сума доплат складе 81,6 тис. грн. або 400 грн. на особу в місяць.

Взаємозв'язок між результатами трудової діяльності працівника (підприємства), з одного боку, і сумою винагороди – з іншою, має бути тим більше тісною, чим більше у працівника можливостей впливати на кінцеві результати.

В процесі розробки системи матеріального стимулювання особливо поважно наочно показати співробітникам механізм дії нової моделі і шляхи збільшення їх доходів. Для того, щоб люди швидко освоїли пропонувані рішення, вони мають бути прості і зрозумілі. Важливо, щоб інформація про результати діяльності і основні показники наочно оформлялись і були доступні всьому персоналу.

Розвиток ринкових відносин спонукає шукати нові форми оплати праці, змушує керівників розглядати заробітну плату як основний елемент, що визначає ефективність роботи підприємства. Адже залежно, як організована заробітна плата, у значній мірі залежить відношення людей до роботи, а від цього – процвітання підприємства.

Для удосконалення системи мотивації ПП «Трайденс» пропонується ввести систему оплати праці за грейдами, головна перевага якого переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Алгоритм розробки моделі системи оплати праці на підприємстві досить складний. Як правило, це комплексний консалтинговий проєкт, що включає декілька етапів – аналітичних і проєктних (рисунок 3.1) [2].

З рисунку 3.1 видно, що система оплати праці є дуже складним механізмом і складається з великої кількості взаємопов'язаних елементів.

Проєкт по розробці системи оплати праці повинен складатися з ряду обов'язкових кроків: опис посади, визначення критеріїв оцінки посад, оцінка і класифікація посад, аналіз заробітної плати кожного класу посад та установка діапазонів оплати праці.

Опис посади – офіційний документ, який визначає круг основних обов'язків, сфери відповідальності і повноважень, кінцеві результати діяльності, лінії підпорядкування і підзвітності, а також основні вимоги, що пред'являються до співробітника на даній посаді.

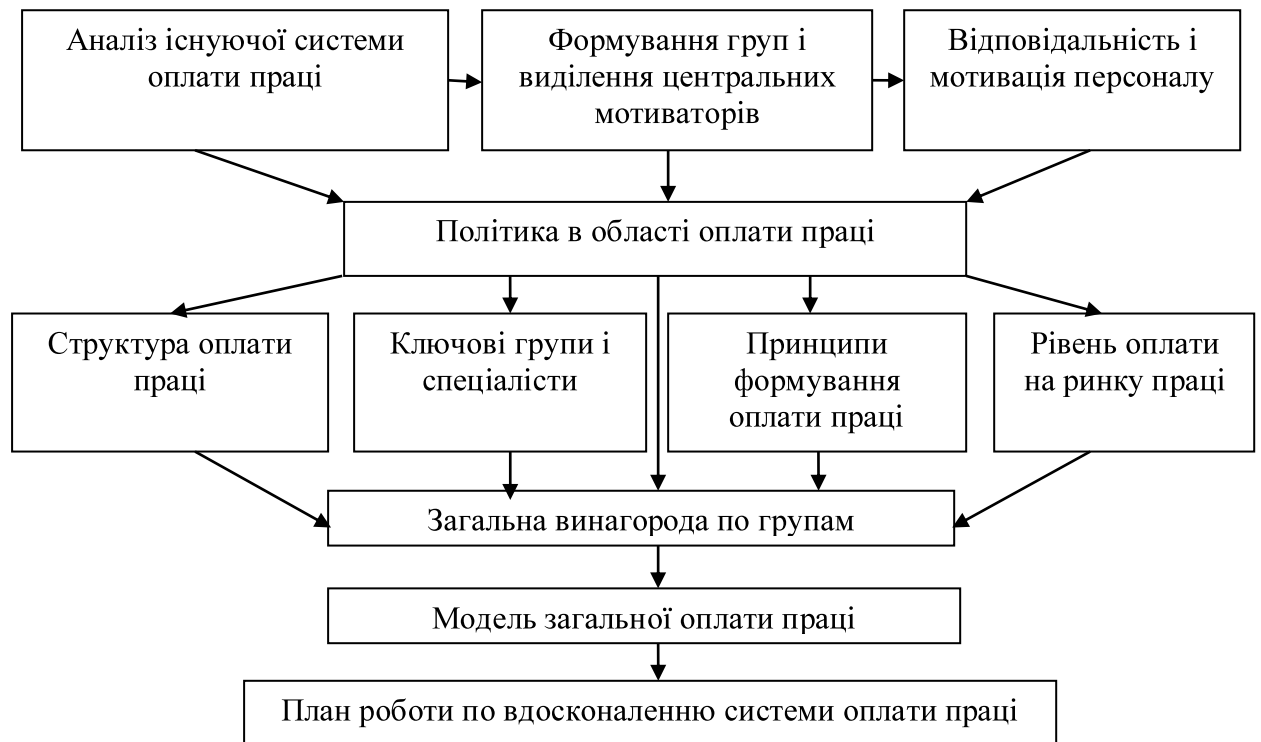


Рисунок 3.1 – Алгоритм розробки системи оплати праці

Процедура оцінки посад (таблиця 3.3) необхідна для визначення відносних показників кожного виду робіт, що дає можливість послідовно і об'єктивно порівнювати різні посади на рівні підрозділів або філій підприємства.

Таблиця 3.3 – Критерії оцінки працівника, що рекомендується використовувати у ПП «Трайденс»

Критерії	Характеристика
Кваліфікація і досвід	Даний критерій передбачає оцінку всіх знань, умінь, навиків, придбаних в результаті базової освіти, додаткових тренінгів, а також досвіду роботи, необхідних для якісного виконання обов'язків на даній посаді в повному обсязі.
Рішення проблем	Оцінюється кількість, міра складності і значущість проблем, які необхідно вирішувати співробітникам на даній посаді.
Контактність	Оцінюється рівень контактності і складність взаємодій з іншими людьми – зовнішніми і внутрішніми контрагентами, які мають місце в процесі вирішення завдань, визначених посадою.
Відповідальність	Оцінюється міра відповідальності за посадові дії і наслідки здійснення цих дій, а також вплив даної посади на кінцевий результат діяльності компанії.
Управління	Оцінюється обсяг і складність управлінських функцій на даній посаді.

До методики оцінки посад пред'являються наступні вимоги: оцінювати роботу, а не співробітника; при оцінці виходити з припущення, що робота виконується повністю; оцінювати ту роботу, яка виконується в даний час. Як показує таблиця 3.3, кожний працівник на підприємстві повинен мати свою оцінку за усіма критеріями. Всі наявні на підприємстві посади групуються по найбільш поширених рівнях позицій. На підставі оцінки груп позицій або окремих посад (залежно від розмірів підприємства) їм привласнюються певні грейд.

Характеристики грейдів представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Грейдинг посад

Грейд	Характеристика
Грейд А	Посади вищої ланки управлінців і фахівців, відповідальних за розробку стратегії підприємства, корпоративної політики, нових програм, бізнес-планів. Робота на цих посадах передбачає вирішення складних завдань, характеризується високою мірою самостійності і відповідальності.
Грейд В	Посади менеджерів і фахівців середнього рівня. Робота на даних посадах пред'являє високі вимоги до управлінських навиків, професійних знань і особистих якостей. Вона передбачає високу міру контактності, відповідальності і творчості.
Грейд С	Посади спеціалістів. Робота на даних посадах спочатку не пред'являє високих вимог, проте передбачається, що в процесі діяльності працівники обов'язково придбають спеціальні знання, уміння і навички. Ця робота у великій мірі регламентована.
Грейд D	Допоміжний персонал. Робота на даних посадах є виконанням простих, однотипних операцій і вимагає лише наявності базових навиків.

Як видно з таблиці 3.4, розподіл посад по грейдам дозволяє працівникам підприємства добре орієнтуватися, хто і яке місце займає, а також, що треба зробити, щоб перейти в інший грейд. Але унікальність даної системи оплати праці полягає у тому, що працівники, які знаходяться на одній ланці управління в залежності від своїх результатів роботи можуть належати до різних грейдів.

Таким чином, забезпечується постійна мотивація персоналу, яка позитивно впливає на підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Тому у рамках удосконалення системи управління персоналом у

ПП «Трайденс» ранжування працівників повинно проводитись відносно результатів праці працівника і критеріїв оцінки.

Проведемо аналіз якісного і кількісного складу персоналу ПП «Трайденс» за системою грейдів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз складу персоналу ПП «Трайденс» у 2021 р. за системою грейдів

Грейди	Посади							
	Керівники		Спеціалісти		Робітники		Службовці	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
A	2	7,8	5	19,2	3	11,5	0	0
B	1	3,8	2	7,8	5	19,2	1	3,8
C	1	3,8	2	7,8	3	11,5	0	0
D	0	0	0	0	1	3,8	0	0
Сума	4	15,4	9	34,8	12	46,0	1	3,8

Отже, як видно з таблиці 3.5, загальна кількість працівників ПП «Трайденс» становить 26 осіб (див. таблицю 2.9) і кожен з них був віднесений до певного грейду, що графічно представлено у вигляді діаграми (рисунок 3.2).

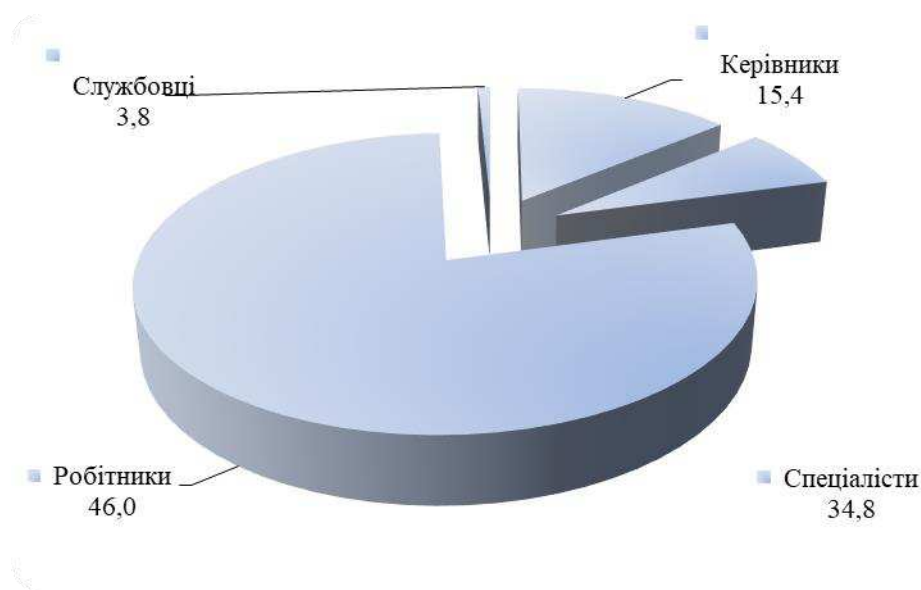


Рисунок 3.2 – Діаграма розподілу працівників основної діяльності ПП «Трайденс» за категоріями посад, %

Як видно з рисунку 3.2, у ПП «Трайденс» у 2021 р. найбільша кількість працівників відноситься до грейдів В і С (спеціалісти і робітники), тобто це посади, до яких не пред'являються надзвичайно високі вимоги. Завдяки такому розподілу працівники із кожної групи грейдів матимуть постійний мотив перейти до іншого грейду, і тим самим будуть більш ефективно працювати. Кожний грейд має свій розмір оплати праці. Унікальність нової системи оплати праці в тому, що будь-який працівник не залежно від посади, яку він займає, може бути віднесеним до будь-якого грейду і мати достатній рівень заробітної плати. За оцінкою спеціалістів, витрати на впровадження системи грейдів складуть 5240 грн. (або 201,5 грн. на 1 особу), а використання системи грейдів як методу реалізації системи мотивації дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,3%.

Запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом за попередніми оцінками спеціалістів дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників та збільшити обсяги виручки від реалізації на 17,9% (або 15790 тис. грн.). Розрахунки наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ефективність удосконалення системи управління персоналом ПП «Трайденс»

Заходи удосконаленої системи мотивації	Річні витрати на впровадження удосконаленої системи мотивації, тис. грн.	Річні прогнозовані зміни доходу від впровадження удосконаленої системи мотивації, тис. грн.	Ефект, тис. грн.	Ефективність, грн./грн.
1 Система стимулювання працівників	537,45 (таблиця 3.2)	$88212,2 * 0,176 = 15525,3$ (за прогнозами фахівців)	$15525,3 - 537,45 = 14987,85$	$15525,3 / 537,45 = 29,0$
2 КТУ для службовців	81,6 (стор. 75)	безперебійне укладання договорів	-	-
3 Грейди	5,24	$88212,2 * 0,003 = 264,7$ (за прогнозами фахівців)	$264,7 - 5,24 = 259,46$	$264,7 / 5,24 = 50,5$
Всього	624,3	15790	$15790 - 624,3 = 15165,7$	$15790 / 624,3 = 25,3$



Аналізуючи таблицю 3.6, бачимо, що загальна ефективність від впровадження системи управління персоналом становить 25,3 грн./грн. Такий високий показник обумовлений тим, що ПП «Трайденс» є активним і динамічним підприємством.

Для працівників ПП «Трайденс» нова система дозволяє: усвідомити місце його посади в існуючій ієрархії посад і оцінити її роль; отримати справедливу винагороду за працю залежно від рівня складності, відповідальності і виконуваної роботи; оцінити перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; отримати можливість «горизонтального» кар'єрного розвитку – зміну грейда і пов'язаного з ними рівня оплати праці; послідовно набувати нових професійних знань і навиків, необхідних для ефективної роботи на вищій посаді. Відтак, впровадження запропонованих заходів у ПП «Трайденс» передбачає використання нової системи оцінювання персоналу, формування преміального фонду, впровадження КТУ та системи грейдів, що дозволить збільшити виручку від реалізації на 17,9%.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що запропоновано використання основних методів оцінювання працівників ПП «Трайденс», загальна чисельність яких у 2021 р. склала 26 осіб, які показали, що метод «есе» використовують при щомісячній атестації персоналу; графічна шкала оцінок виявила досить високі показники оцінки персоналу майже по всім критеріям; ранжування та алфавітно-числова шкала, виявили наявність того, що більшість працівників мають третій і четвертий рівні досвіду.

У кваліфікаційній роботі при удосконаленні системи управління персоналом для ПП «Трайденс» запропоновано покращити систему оплати праці за рахунок, по-перше, використання додаткової премії працівникам за додаткові укладені контракти; по-друге, – коефіцієнта трудової участі для спеціалістів, що забезпечить безперебійність укладання договорів; по-третє, – системи грейдів.

У 2021 р. найбільша кількість працівників відноситься до ґрейдів В і С (спеціалісти і робітники), тобто це посади, до яких не пред'являються надзвичайно високі вимоги. За оцінкою спеціалістів, впровадження системи ґрейдів, як методу реалізації удосконаленої системи мотивації, дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,3%.

Запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом за попередніми оцінками спеціалістів дозволять підвищити ефективність діяльності працівників та збільшити обсяги виручки від реалізації на 17,9%. Загальна ефективність від удосконалення системи мотивації буде становити 25,3 грн./грн.

## ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПП «Трайденс» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

На сьогодні існує напрацьований узагальнений арсенал методик, що дозволяють оцінити ефективність управління як в цілому, так і у розрізі окремих функцій чи процесів. У цьому зв'язку можна зробити висновок, що практично усі існуючі підходи до оцінювання ефективності сконцентровані на функціональних аспектах роботи персоналу у конкретному, як правило короткому, періоді часу. Найбільша слабкість досліджених методів полягає у тому, що вони оцінюють тільки локальні виробничі функції, діяльність персоналу зокрема. Практично не береться до уваги тривалий ефект роботи персоналу, зокрема залишаються не розробленими підходи до визначення ефективності формування довготривалих відносин як з виробничими (бригадами) й управлінськими групами (між функціональними командами), так і окремими працівниками.

Система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керованим, тобто таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування сучасних підприємств, гнучко змінювати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати витрати, обрати найкращі способи впливу на працівників, як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

HR-менеджмент особлива сучасна філософія управління заснована на визнанні високої ролі людини, її трудового та розумового потенціалу з точки зору її корисності спільній справі та досягненню стратегічних цілей компанії. HR-менеджмент має кілька основних сфер, однією з яких є мотивація.

Мотивація як способи створення у працівників бажання працювати більш якісно та викладатися повною мірою дуже важлива у реалізації HR-менеджменту. Результати статистичних досліджень показують, що компанії з високомотивованим персоналом досягають більш високих показників продуктивності та прибутковості, ніж компанії, де рівень мотивації нижчий. Дуже низька мотивація працівників веде до зниження продуктивності праці. При цьому, фундаментальним завданням HR-менеджменту виступає концентрація уваги до нових підходів до мотивації персоналу, які спрямовані на його адаптацію та розвиток, доручення до постійних інновацій, цифровізацію трудових процесів та операцій, задля стрімкого поступового розвитку підприємств у сучасних умовах. Розглянувши досвід найуспішніших роботодавців України можна виділити наступні рекомендації: для розвитку мотивації важлива розвинена система HR-менеджменту, побудована у межах корпоративної культури підприємства; мотивація тоді ефективна, коли вона приймається з урахуванням специфіки кожної посади та особливостей реалізації трудових процесів, тобто, є адресною; мотивація повинна будуватися у чіткій відповідності з потребами індивіда.

Для реалізації інноваційних рішень у системі управління персоналом важливо сформувати ефективні структури кадрового менеджменту та дотримуватись принципів управління кадровими потоками із фокусуванням на стратегічних цілях цифрової трансформації підприємства. Заходами з організації управління персоналом в умовах цифровізації повинні стати: 1) оновлені бізнес-процеси системи кадрового менеджменту, метою яких є упорядкування та узгодження діяльності з управління рухом кадрів. При формуванні та реалізації бізнес-процесів особливу увагу слід приділити як координації діяльності системи менеджменту персоналу з іншими підсистемами управління, так і узгодженню цілей і зв'язків усередині самої системи; 2) визначення та закріплення методики оцінки оптимального співвідношення чисельності персоналу з кваліфікаційними категоріями (із урахуванням специфіки діяльності різних підрозділів підприємства). У рамках

даного заходу варто спочатку встановити необхідний рівень достовірності бажаних та реальних кадрових показників з урахуванням ресурсозатратності різних методів визначення оптимального кадрового складу за категоріями. Найбільш достовірним способом визначення оптимального кадрового складу за категоріями є метод, заснований на визначенні співвідношення між функціями, що виконуються фахівцями та їх кадровим потенціалом; 3) визначення оптимального співвідношення працівників різних кваліфікаційних категорій. У рамках даного заходу слід провести аналіз наявного кадрового складу за категоріями у межах різних посад. Даний захід потрібний для формування та розвитку кадрового потенціалу, необхідного для реалізації поточних та стратегічних цілей підприємства.

Позитивний результат від реалізації заходів досягатиметься за допомогою: 1) підвищення продуктивності та якості праці працівників, зокрема підвищення ефективності управлінської ланки; 2) зниження втрат кадрового потенціалу при звільненні кваліфікованих працівників через відсутність для них можливостей професійного та кар'єрного зростання.

Реалізовані заходи не лише суттєво підвищать ефективність управління кадровим потенціалом, але й загалом позитивно вплинуть на систему менеджменту персоналу підприємства в цілому. Для реалізації інноваційних рішень у системі управління персоналом, на нашу думку, доцільно використовувати сучасні діджиталізовані інтелектуальні HR-технології, пов'язані з вирішенням багатокритеріальних, слабоструктурованих та недетермінованих кадрових завдань. Дані технології пов'язані з обробкою великих масивів якісних та кількісних даних щодо оцінки кадрового потенціалу, а використання адитивних та мультиплікативних моделей при оцінці кадрового складу дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей.

ПП «Трайденс» утворено з метою задоволення суспільних потреб у товарах народного споживання, роботах, послугах; для більшого насичення ринку продукцією; забезпечення захисних заходів для об'єктів і суб'єктів ринку України. ПП «Трайденс» є інтегрованим підприємством, в обов'язки

якого входить реалізація готової продукції, пошук постачальників сировини і матеріалів, перехід на інтенсивний збут і збільшення збутових мереж, розробка стратегічних напрямків діяльності. Підприємство здійснює такі види діяльності: утворення власної бази для дослідження експериментальних робіт і сервісного випуску засобів виробництва; реалізація вуглецевого біодеструктивного нафтопоглинаючого сорбента нафти (ВНСН); реалізація нафтопоглинаючого сорбента для ліквідації забруднень навколишнього середовища нафтопродуктами без подальшої утилізації (НСЛЗ); реалізація сорбента, що не підтримує горіння (СНПГ); реалізація абсорбенту, компонента дизельного палива (АКДП).

Місія підприємства полягає в становленні високотехнологічної, ефективної і динамічно розвинутої компанії, яка буде вирішувати пріоритетні завдання регіонального розвитку, забезпечуючи ефективність виробництва, дбайливе використання природних ресурсів та розвиток соціального капіталу.

PEST-аналіз діяльності ПП «Трайденс» показав, що високий рівень корупції не дозволяє підприємству розвиватися, а саме розширювати свою діяльність на певному сегменті ринку. Нестача інвестицій у видобувні проєкти, відставання за рівнем використання найбільш перспективних технологій, обмежені можливості нафтопроводних поставань до України. Уряд стримує інфляційні процеси за рахунок підтримки високих процентних ставок. Тому слід очікувати лише помірною зниження кредитних ставок, які, тим не менш, будуть залишатися відносно високими. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства.

SWOT-аналіз довів, що слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки. До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

За результатами матриці БКГ подальші дії мають бути направлені на розвиток та збільшення частки ринку Вуглецевий біодеструктивний

нафтопоглинаючий сорбент нафти (ВБНСН), вкладення, інтенсифікація зусиль на просування цього виду продукції, пошук нових споживачів можуть перетворити цей вид продукції у «Зірки». Беручі до уваги характеристики цих видів товарів та сучасні тенденції на ринку це перспективний напрямок розвитку бізнесу.

Економічний аналіз довів, що завдяки інтенсифікації збуту у 2021 р. спостерігалось постійне зростання попиту, виручка від реалізації збільшилася на 36,34%. Однак на це зростання вплинуло кілька факторів: по-перше, збереження цін на продукцію, що пропонується на рівні минулих років, не зважаючи на постійне подорожчання сировини; по-друге, розбудова збутової мережі. Зростання ціни на сировину і матеріали відбулося під впливом зовнішніх факторів, обумовлених політичною і економічною політикою держави; збільшення вартості основних фондів на 5,49% пояснюється проведенням запланованого ремонту і оснащенням офісу, а також розбудовою приміщень для зберігання готової продукції. При зростанні виручки від реалізації та збільшенні вартості необоротних активів відбулося зростання показника фондівдачі на 29,24%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні фонди 1,07 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 0,24 грн. більше, ніж у 2020 р.; сума обігових коштів зменшилася на 18,07%. Це пояснюється скороченням суми грошових коштів та дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом. При цьому відбулося збільшення коефіцієнту оборотності на 15,48% або на 0,65 обороту в абсолютному вимірюванні. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до отримання стабільного фінансового положення за рахунок вивільнення оборотних коштів ПП «Трайденс»; у 2021 р. спостерігалось зростання чисельності працівників на 1 чоловіка, що пояснюється введенням нової посади – начальник відділу кадрів, при цьому чисельність інших працівників залишилася на рівні минулого року. Завдяки розширенню діяльності і збільшенню виручки від реалізації, продуктивність праці персоналу зросла на 31,09%; рентабельність підприємства, збільшилася на

4,35%, збільшення рентабельності продукції на 0,52% є результатом цінової політики, якої дотримується ПП «Трайденс».

Фінансовий аналіз доводить, що у ПП «Трайденс» є достатньо проблемних точок, чи «вузьких» місць. Тобто підприємство є фінансово нестабільним. Основними позитивними моментами є: по-перше, скорочення суми дебіторської заборгованості на 512,73 тис. грн. або на 8,76%; по-друге, зростання виручки від реалізації (на 36,34%); по-третє, збільшення суми власних і прирівняних до них коштів на 13616,33 тис. грн. або на 22,23%; по-четверте, зростання валюти балансу на 7064 тис. грн. при зростанні виручки від реалізації; по-п'яте, зменшення короткострокової кредиторської заборгованості на 4450,33 тис. грн. (22,12%); по-шосте, збільшення власних оборотних коштів на 9314,33 тис. грн., але не дивлячись на це, їх кількість є все ж таки недостатньою та у 2021 р. ця сума стала дорівнювати -7733,55 тис. грн.

Відтак перед ПП «Трайденс» виникає проблема, на яку необхідно спрямувати зусилля у подальшому – це формування сучасної системи управління персоналом.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано удосконалення системи управління персоналом, що базується на процесі його оцінювання.

Запропоновано використання основних методів оцінювання працівників ПП «Трайденс», загальна чисельність яких у 2021 р. склала 26 осіб, які показали, що метод «есе» використовують при щомісячній атестації персоналу; графічна шкала оцінок виявила досить високі показники оцінки персоналу майже по всім критеріям; ранжування та алфавітно-числова шкала, виявили наявність того, що більшість працівників мають третій і четвертий рівні досвіду.

У кваліфікаційній роботі при удосконаленні системи управління персоналом для ПП «Трайденс» запропоновано покращити систему оплати праці за рахунок, по-перше, використання додаткової премії працівникам за додаткові укладені контракти; по-друге, – коефіцієнта трудової участі для



спеціалістів, що забезпечить безперервність укладання договорів; по-третє, – системи грейдів.

У 2021 р. найбільша кількість працівників відноситься до грейдів В і С (спеціалісти і робітники), тобто це посади, до яких не пред'являються надзвичайно високі вимоги. За оцінкою спеціалістів, впровадження системи грейдів, як методу реалізації удосконаленої системи мотивації, дозволить збільшити виручку від реалізації на 0,3%.

Запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом за попередніми оцінками спеціалістів дозволять підвищити ефективність діяльності працівників та збільшити обсяги виручки від реалізації на 17,9%. Загальна ефективність від удосконалення системи мотивації буде становити 25,3 грн./грн.

Відтак, усі поставлені в кваліфікаційній роботі завдання вирішено.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Арапова О. М., Горицька К. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4203>
2. Баско А.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку управлінського персоналу. 2013. С. 217–220. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/4930/1/217%20-%20220.pdf>
3. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхін Т.М. HR-менеджмент у системі управління комерційним підприємством. монографія. Донецьк: ТОВ «Консалтингова компанія Юком», 2016. 95 с.
4. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6. С. 3–8.
5. Богута Н., Бабенко М., Дацюк Р. Талантам платять більше. Рейтинг найкращих роботодавців України 2020. URL: <https://focus.ua/ukraine/497989-rejting-luchshih-rabotodatelej-ukrainy-2021>
6. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10(1). С. 74–77.
7. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
9. Волянська-Савчук Л.В., Царук В.Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2 (45). С. 189–196.

10. Голей Ю.М. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 4(4). С. 196–206. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4\(4\)-196-206](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-4(4)-196-206)
11. Гримблат С.О., Воронов М.В. Стратегія керування персоналом. К.: Ніка-центр, 2004. 190 с.
12. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37–41.
13. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 171–173.
14. Іванова Т.В. HR-менеджмент сучасної організації. Методичні матеріали. К.: ЦВП. 2015. 264 с.
15. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
16. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
17. Коломієць. В. Конкурентоспроможність персоналу як об'єктивна умова розвитку підприємства. URL: <http://ur.edu.pl/pliki/Zeszyt15/35.pdf>
18. Копець Г.Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. С. 30–37.
19. Кривцова М.С., Сорока О.В. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
20. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління

персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.4.34](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34)

21. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, 2020. Вип. 12. С. 125–129

22. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 95–98.

23. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2016. Вип. 2. С. 15–28.

24. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

25. Пономаренко В.С., Журавльова І.В., Латишева І.Л. Інформаційні системи в управлінні персоналом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 336 с.

26. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 1–6.

27. Фінансовий аналіз: навч. посіб. за заг. ред. Б.М. Литвин. К.: «Хай Тек Прес», 2008. 336 с.

28. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62–73.

29. Якімова З.В., Масілова М.Г. Покоління Z як потенційний сегмент. *Азімут наукових досліджень: педагогіка та психологія*. 2017. № 4. С. 341–345.

30. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257–262.*

31. Get To Know The Social Media Trends. 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20200804195927/https://www.getmailbird.com/get-know-social-media-trends/>.

32. Howe N., Strauss W. Generations: the history of America's future 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 538 p.