

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

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

студента Анісімова Нікити Сергійовича

академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу (за матеріалами ТОВ «ОптімусАгро Трейд»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Саннікова С.Ф.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.			
----------------	----------------	--	--	--

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студенту Анісімову Н.С. академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу (за матеріалами ТОВ «ОптімусАгро Трейд»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024р. №474-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні основи управління мотивацією персоналу	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ Саннікова С.Ф.  
(підпис керівника)

**Дата видачі** « 20 » травня 2024 року

**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 21 » червня 2024 року

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ Анісімов Н.С.  
(підпис студента)



## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-20-2

НТУ «Дніпровська політехніка»

Анісімова Нікити Сергійовича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу (за матеріалами ТОВ «ОптімусАгро Трейд»)

**МОТИВАЦІЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ, ПРИБУТОК,  
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, СТИМУЛЮВАННЯ**

Структура роботи: 85 сторінок комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 28 таблиць; 26 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління мотивацією персоналу підприємства ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління мотивацією персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: вивчення основних теоретичних підходів до мотивації персоналу, методів та інструментів мотивації персоналу, використання сучасних технологій у мотивації персоналу; проведено загальну характеристику ТОВ «ОптімусАгро Трейд»; проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «ОптімусАгро Трейд»; виконано фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ОптімусАгро Трейд»; зроблено аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд»; обґрунтовано управлінські рішення у сфері мотивації персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

Методи дослідження – системний підхід, методи угруповань, узагальнення, порівняння, техніко-економічний аналіз, економіко-статистичний аналіз, методи аналізу конкурентоспроможності.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовані для використання у ТОВ «ОптімусАгро Трейд» для удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Сфера застосування – це процес мотивації персоналу підприємства.

Економічна ефективність реалізації запропонованих мотиваційних заходів, що стосуються введення нематеріальних стимулів, мікро-бонусної системи та гнучкого графіку, полягає у отриманні сукупного ефекту 252 млн. грн.; продуктивність праці у ТОВ «ОптімусАгро Трейд» зросте на 0,3 млн грн./особу, валовий дохід підвищиться на 413 млн грн. і середня заробітна плата збільшиться на 2211,32 грн.

Значимість роботи – одержані у кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

## ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-20-2  
Dnipro University of Technology  
Anisimov Nikita Serhiiiovych

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of personnel motivation  
(based on the materials of "OptimusAgro Trade" LLC)

MOTIVATION, SALARY, PERSONNEL, PROFIT, PRODUCTIVITY,  
INCENTIVES

Structure: 85 printed pages; 8 figures; 28 tables; 26 references.

Object of development the process of managing the motivation of the staff of OptimusAgro Trade LLC.

The aim of the paper is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the efficiency of staff motivation management at OptimusAgro Trade LLC.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: theoretical approaches to staff motivation are studied; methods and tools for staff motivation, use of modern technologies in staff motivation; a general description of OptimusAgro Trade LLC; analyses the competitive environment of OptimusAgro Trade LLC; performs a financial and economic analysis of the activities of OptimusAgro Trade LLC; analyses the efficiency of using the personnel of OptimusAgro Trade LLC; substantiates managerial decisions in the sphere of motivation of the personnel of OptimusAgro Trade LLC.

Research methods – systematic approach, grouping methods, generalisation, comparison, technical and economic analysis, economic and statistical analysis, methods of competitiveness analysis.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in OptimusAgro Trade LLC to improve the motivation of the company's staff.

Application is the process of motivating the company's staff.

The economic efficiency of implementing the proposed motivational measures related to the introduction of non-material incentives, micro-bonus system and flexible schedule is to obtain a total effect of UAH 252 million; labour productivity in OptimusAgro Trade LLC will increase by UAH 0.3 million/person, gross income will increase by UAH 413 million and the average salary will increase by UAH 2211.32.

The value of the research – the results obtained in the qualification work can be used in the practical activities of OptimusAgro Trade LLC.

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи управління мотивацією персоналу	6
1.1 Основні теоретичні підходи до мотивації персоналу	6
1.2 Методи та інструменти мотивації персоналу	11
1.3 Використання сучасних технологій у мотивації персоналу	13
2 Аналіз діяльності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» в умовах конкурентного середовища	18
2.1 Загальна характеристика підприємства	18
2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	27
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	43
2.4 Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	54
3 Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	61
3.1 Розробка програми мотивації працівників ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	61
3.2 Обґрунтування мотиваційного проекту ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	62
Висновки	73
Перелік джерел посилання	75
Додаток А Фінансова звітність ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»	79

## ВСТУП

Успішна діяльність підприємства в умовах розвитку в Україні ринкової економіки безпосередньо залежить від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу. Персонал підприємства є найбільш важливим його ресурсом, а система управління персоналом - найважливішою системою управлінської діяльності підприємства. Підвищення ролі людського фактору у виробничо-господарських процесах і усвідомлення значимості ефективного управління персоналом у сучасному бізнес середовищі є передумовою створення і постійного розвитку комплексної системи управління персоналом.

Результатом дії системи мотивації персоналом є створення ефективних моделей і форм найбільш повного використання потенціалу працівників. Розвиток науки управління персоналом пов'язаний із появою нових підходів до побудови та застосування дієвих механізмів використання мотивації працівників на основі партнерських відносин й узгодженості взаємодії керівництва підприємства та персоналу. Персонал підприємства створює імідж своєї компанії. Велика роль в управлінні персоналом належить мотиваційній політиці. Мотиваційна політика є складовою частиною управлінської політики організації. Мотиваційна політика сучасного підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в конкурентних умовах ринку набуває особливої значущості, відображаючи специфіку ділового та соціокультурного середовища праці, менталітету працівників, традиції підприємства. Завданнями мотиваційної політики є забезпечення високої продуктивності праці, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, формування лояльності та прихильності до компанії, стимулювання професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Актуальність питань підвищення ефективності управління мотивацією персоналу підприємства зумовлюється тим, що досягнення значних

виробничих та фінансових результатів діяльності підприємства можливе лише на основі високопродуктивної роботи працівників і високого рівня кадрового потенціалу організації.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління мотивацією персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- вивчено основні теоретичні підходи до мотивації персоналу, методів та інструментів мотивації персоналу, використання сучасних технологій у мотивації персоналу;

- надана загальна характеристика ТОВ «ОптімусАгро Трейд»;

- проаналізовано конкурентне середовище ТОВ «ОптімусАгро Трейд»;

- виконано фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ОптімусАгро Трейд»;

- зроблено аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд»;

- обґрунтовано управлінські рішення у сфері мотивації персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

Об'єктом розроблення є процес управління мотивацією персоналу підприємства ТОВ «ОптімусАгро Трейд»..

Предмет розроблення – це теоретико-методичні і практичні підходи до управління мотивацією персоналу підприємства.

Методи дослідження: системний підхід, методи угруповань, узагальнення, порівняння, техніко-економічний аналіз, економіко-статистичний аналіз, методи аналізу конкурентоспроможності.

Практична значущість результатів роботи полягає в наданні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління мотивацією персоналу і в обґрунтуванні економічно ефективних рішень у сфері управління мотивацією персоналу, які реальні до впровадження у практичній діяльності ТОВ «ОптімусАгро Трейд».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління організацією. Вона впливає на продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та загальний успіх підприємства. У сучасних умовах постійних змін і конкуренції розуміння та вдосконалення системи мотивації набуває особливої ваги. Метою даного розділу є розгляд основних теоретичних підходів до мотивації персоналу, аналіз сучасних методів та інструментів мотивації, а також вивчення особливостей їх застосування на підприємствах України. Ефективна мотивація дозволяє підвищити не лише продуктивність праці, але й загальну корпоративну культуру, сприяючи зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників.

## 1.1 Основні теоретичні підходи до мотивації персоналу

Мотивація є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємства вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація охоплює мотиви і стимули. Мотивом вважається певна внутрішня потреба, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [1]. Враховуючи ці фактори, керівники можуть більш точно налаштовувати інструменти мотивації для досягнення оптимальних результатів.

Мотивація є процесом, який активує, направляє та підтримує поведінку працівників для досягнення певних цілей. У контексті управління персоналом мотивація є ключовим чинником, який визначає рівень продуктивності та

ефективності роботи співробітників. За словами Герцберга, мотивація поділяється на гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні фактори включають умови праці, зарплату, політику компанії та міжособистісні відносини, тоді як мотиватори пов'язані з досягненням, визнанням, відповідальністю та можливістю росту [2, с 15]. Розуміння цих двох аспектів мотивації дозволяє керівникам створювати середовище, в якому працівники можуть максимально розкривати свій потенціал.

Мотивація персоналу – це спонукання працівників до ефективної праці, яка в результаті принесе успішний результат. Також це винагороди для працівників, які зможуть задовольнити їх матеріальні та духовні потреби. Найбільшою винагородою є відчуття поважності. Коли людина відчуває, що вона потрібна комусь і дуже важлива, тоді вона намагається робити все для хорошого результату й досягнення всіх цілей підприємства [2, с 16]. Крім того, важливо, щоб працівники відчували підтримку та визнання з боку керівництва, що сприяє створенню позитивного робочого середовища.

Мотивація може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішня мотивація пов'язана з особистим задоволенням від виконання завдань, бажанням розвитку та самореалізації. Зовнішня мотивація включає матеріальні та нематеріальні стимули, такі як заробітна плата, бонуси, похвала від керівництва [3, с 188]. Внутрішня мотивація має більш довгостроковий ефект, оскільки вона базується на глибинних особистих потребах та цінностях працівника. Однак, зовнішні стимули можуть значно підвищити мотивацію в короткостроковій перспективі, забезпечуючи необхідний поштовх для досягнення конкретних цілей.

Отже, мотивація займає основне місце в структурі особистості, включаючи всі її структурні елементи: характер, емоції, складні психологічні процеси. Аналіз мотивів, виявлення факторів, що впливають на поведінку людини, дозволяє державі більш ефективно регулювати суспільні відносини, створює більше можливостей впливати на свідомість і поведінку людини. Відповідно, мотив є внутрішньою спонукальною причиною [3, с 187]. Знання

про мотиви працівників дозволяє керівництву розробляти більш ефективні стратегії мотивації, які враховують індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

Мотивація впливає на ефективність праці, адже працівники, які задоволені своєю роботою та отримують винагороди за свої досягнення, працюють продуктивніше. Важливо також зазначити, що мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою. Внутрішня мотивація походить від самої роботи, її змісту та процесу, тоді як зовнішня мотивація пов'язана з зовнішніми винагородами, такими як заробітна плата та інші матеріальні стимули [4, с 173]. Поєднання обох видів мотивації забезпечує комплексний підхід до стимулювання працівників та досягнення високих результатів у роботі.

Мотивація персоналу є ключовим фактором, який впливає на задоволеність роботою, лояльність до компанії та бажання працівників залишатися на своїх посадах. Дослідження показують, що високо мотивовані працівники менш схильні до вигорання, більш залучені до процесів компанії та проявляють ініціативу у виконанні своїх обов'язків [5, с 54]. Це підкреслює важливість постійної роботи над системою мотивації, яка забезпечує довгострокову залученість працівників та їх продуктивність. Крім того, ефективна мотивація сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, що в свою чергу знижує рівень стресу та покращує загальну атмосферу в колективі.

Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на ідентифікації внутрішніх потреб працівників, які спонукають їх до дій. Найвідомішими змістовними теоріями є:

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самореалізації. Згідно з його теорією, людина прагне задовольнити потреби вищого рівня лише після задоволення потреб нижчого рівня [6, с 136]. Ця теорія підкреслює, що задоволення базових потреб є необхідною умовою для розвитку вищих потреб, таких як самореалізація. В



організаційному контексті це означає, що роботодавці повинні забезпечити належні умови праці та соціальну підтримку для підвищення мотивації працівників. Врахування цієї ієрархії дозволяє створити сприятливі умови для повного розкриття потенціалу працівників.

Теорія ERG Альдерфера. Альдерфер запропонував три категорії потреб: існування, взаємозв'язок та зростання. Він стверджує, що ці потреби можуть існувати одночасно, і невдача у задоволенні однієї потреби може посилити прагнення задовольнити іншу [2, с 15]. На відміну від Маслоу, ця теорія допускає, що працівник може одночасно прагнути задовольнити потреби різних рівнів, що робить її більш гнучкою та застосовною до різних організаційних контекстів. Це дозволяє більш точно реагувати на поточні потреби працівників та забезпечувати їх мотивацію на всіх рівнях.

Теорія двох факторів Герцберга. Герцберг розділив фактори мотивації на гігієнічні та мотивуючі. Гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) впливають на незадоволеність працівників, тоді як мотивуючі фактори (визнання, відповідальність) сприяють їх задоволенню [7, с 232]. Ця теорія підкреслює важливість не лише забезпечення базових умов праці, але й створення умов для професійного розвитку та визнання досягнень працівників. Важливо забезпечити баланс між гігієнічними та мотивуючими факторами для досягнення максимальної ефективності мотивації.

Теорія потреб Макклелланда. Макклелланд виділив три основні потреби: в досягненні, у владі та у приналежності. Він підкреслював, що різні люди мають різні домінуючі потреби, які впливають на їхню поведінку [8, с 124]. В організаційному контексті це означає, що мотиваційні програми повинні бути адаптовані до індивідуальних потреб працівників, забезпечуючи можливості для досягнення, впливу та соціальної взаємодії. Це підхід дозволяє створювати індивідуалізовані мотиваційні стратегії, що враховують особливості кожного працівника.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію як процес, що визначає поведінку працівників. Вони включають такі теорії:

Теорія очікувань Врума. Згідно з цією теорією, мотивація працівника залежить від його очікувань щодо результатів своєї праці та винагороди за неї. Врум визначає три основні компоненти: очікування, інструментальність та валентність [6, с 136]. Ця теорія підкреслює, що працівники будуть мотивовані, якщо вірять, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів, які будуть винагороджені. Для організацій це означає необхідність встановлення чітких цілей та прозорих систем винагородження. Цей підхід дозволяє створювати більш передбачувані та контрольовані системи мотивації.

Теорія справедливості Адамса. Адамс стверджує, що працівники порівнюють свої зусилля та винагороду з тими, що отримують інші працівники, і на основі цього формують почуття справедливості або несправедливості [9, с 13]. Ця теорія підкреслює важливість справедливості та рівності у системі винагородження. Організації повинні забезпечити прозорість та об'єктивність у розподілі винагород, щоб уникнути почуття несправедливості серед працівників. Справедливість у системі винагород сприяє підвищенню довіри та лояльності працівників.

Теорія самоактуалізації передбачає створення такої культури, в якій співробітники можуть брати на себе відповідальність, розвивати свої таланти та досягати високих результатів. Люди прагнуть до саморозвитку та реалізації свого потенціалу [10, с 355]. Ця теорія наголошує на важливості розвитку особистих здібностей і потенціалу співробітників. Вона підкреслює значення відповідальності та можливості саморозвитку, мотивуючи людей досягати високих результатів і прагнути самовдосконалення.

Теорія самодетермінації передбачає створення культури, де працівники можуть брати участь у прийнятті рішень, навчанні та розвитку. Люди прагнуть, щоб їхня робота мала значення, дозволяла реалізувати потенціал і приносила відчуття задоволення [10, с 357]. Теорія фокусується на внутрішній мотивації і потребі людей мати контроль над своїм життям і діяльністю. Вона висвітлює, що люди найбільш ефективно працюють та досягають результатів,

коли вони мають можливість вибирати, відчувати себе компетентними в своїй роботі і бачити сенс у тому, що вони роблять. Ця теорія підкреслює важливість автономії, компетентності і відчуття відносності у робочому середовищі для стимулювання внутрішньої мотивації та досягнення успіху.

Ця модель наголошує на значенні встановлення чітких цілей, які сприяють фокусуванню зусиль працівників та підвищенню їхньої мотивації. Встановлення чітких цілей дозволяє підвищити ефективність праці та забезпечити прозорість очікувань від працівників.

Таким чином, основні теоретичні підходи до мотивації персоналу включають змістовні та процесуальні теорії, кожна з яких має свої особливості та застосування в управлінні персоналом. Знання цих теорій дозволяє керівникам розробляти більш ефективні мотиваційні програми, які враховують індивідуальні потреби працівників та сприяють досягненню організаційних цілей.

## 1.2 Методи та інструменти мотивації персоналу

Розглянемо методи та інструменти мотивації персоналу, які використовуються в сучасних організаціях для підвищення ефективності роботи працівників.

Сучасні організації використовують різноманітні методи та інструменти для мотивації персоналу. Вони можуть бути поділені на матеріальні та нематеріальні стимули. Ефективність цих методів залежить від правильної їх комбінації та застосування в конкретному контексті.

До матеріальних стимулів належать:

- Заробітна плата та премії. Високий рівень заробітної плати та регулярні премії є потужним мотиватором для працівників [11, с 216]. Це дозволяє не лише задовольнити базові потреби, але й стимулює досягнення нових цілей.

- Бонуси та заохочення. Додаткові виплати за досягнення певних

показників продуктивності можуть значно підвищити мотивацію працівників [12, с 69]. Це створює додатковий стимул для працівників до досягнення високих результатів.

- Соціальні пакети. Забезпечення працівників медичним страхуванням, оплачуваними відпустками та іншими соціальними пільгами сприяє підвищенню їх задоволеності роботою [1, с 6]. Це також сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню загального добробуту працівників.

До нематеріальних стимулів належать:

- Визнання та похвала. Публічне визнання досягнень працівників і надання їм похвали сприяє підвищенню їх самооцінки та мотивації [11, с 217]. Це також допомагає створити позитивний клімат у колективі та підвищити рівень довіри між працівниками.

- Можливості для професійного розвитку. Надання працівникам можливостей для навчання і розвитку сприяє їхній довгостроковій мотивації та зацікавленості в роботі [12, с 69]. Це дозволяє працівникам відчувати себе цінними та важливими для організації, що підвищує їхню лояльність.

- Гнучкий графік роботи. Можливість працювати за гнучким графіком дозволяє працівникам краще поєднувати роботу з особистим життям, що знижує рівень стресу і підвищує продуктивність [11, с 218]. Це особливо важливо у сучасному світі, де баланс між роботою та особистим життям стає все більш важливим.

Найбільш ефективним методом мотивації персоналу є нестандартні підходи. Їх результативність полягає в тому, що вони не мають шаблону, не потребують значних фінансових витрат і, найголовніше, базуються на творчому підході керівника.

Прикладом таких нестандартних рішень є:

– Жартівливі покарання для недбайливих співробітників можуть бути ефективними. Замість штрафів або позбавлення премій, можна дати працівнику гумористичне звання, наприклад, «лінивець відділу» чи «черепача місяця». Такі «титули» стимулюють покращення якості роботи [13, с 90].

– Креативні відпустки. Раз на рік надавати додатковий вихідний за реалізацію особливої креативної ідеї.

– Забота про родини співробітників. Це можуть бути новорічні заходи або подарунки для дітей, а також знижки на відпочинок для членів сім'ї [13, с 90].

– Кулінарні обіди. Проводити обіди, де кожен приносить свої страви, створюючи атмосферу єдності та спільної культури.

– Методика «Повторення» або аналогії виникла в період кризи, коли компанії не могли матеріально заохочувати співробітників. Вона базується на психологічних особливостях людей, зокрема на несвідомому наслідуванні. Керівник, показуючи власний приклад, мотивує працівників до якісного виконання своїх обов'язків [13, с 90].

Таким чином, ефективна система мотивації передбачає баланс між матеріальними, нематеріальними стимулами, а також креативом керівника. Кожна організація повинна враховувати специфіку своєї діяльності та індивідуальні потреби працівників для створення максимально ефективної мотиваційної системи. Важливо також постійно моніторити та оцінювати ефективність використовуваних методів мотивації, вносячи необхідні корективи для досягнення оптимальних результатів.

### 1.3 Використання сучасних технологій у мотивації персоналу

Сучасні технології відіграють важливу роль у процесі мотивації персоналу. Вони дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, забезпечуючи ефективнішу комунікацію між працівниками та керівництвом, а також надають нові можливості для професійного розвитку.

Одним з таких підходів є використання систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS). LMS дозволяють організувати навчальні курси, відслідковувати прогрес працівників та надавати зворотний зв'язок у режимі реального часу. Це сприяє підвищенню мотивації

працівників, оскільки вони відчують підтримку та зацікавленість з боку роботодавця у їхньому професійному розвитку [14].

Іншою інновацією є використання програм зворотного зв'язку. Такі програми дозволяють працівникам отримувати регулярний зворотний зв'язок про свою роботу, що допомагає їм краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначати напрями для подальшого розвитку. Зворотний зв'язок є важливим елементом мотивації, оскільки він показує працівникам, що їхня робота цінується та визнається [15, с 126].

Гейміфікація є ще одним сучасним підходом до мотивації персоналу. Вона полягає у застосуванні ігрових механік у неігрових процесах, що допомагає підвищити залученість та мотивацію працівників. Наприклад, компанії можуть використовувати бали, рейтинги, значки та інші елементи гри для стимулювання працівників до досягнення високих результатів.

Гейміфікація дозволяє створити більш цікаве та мотивуюче робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Вона також допомагає підвищити рівень залученості працівників, оскільки вони відчують більшу задоволеність від виконання своїх завдань [16, с 2].

Використання великих даних є ще одним інноваційним підходом до мотивації персоналу. Аналітика великих даних дозволяє компаніям аналізувати поведінку працівників, визначати їхні потреби та уподобання, а також прогнозувати їхню мотивацію. Це дозволяє створювати більш ефективні та персоналізовані програми мотивації.

Наприклад, за допомогою аналізу даних можна визначити, які фактори найбільше впливають на мотивацію конкретного працівника, та розробити індивідуальні програми стимулювання, що враховують ці фактори. Використання великих даних дозволяє зробити процес мотивації більш точним та ефективним [15, с 123].

У контексті підприємств України важливо враховувати специфіку галузі, економічні умови та культурні особливості. В умовах нестабільної економічної ситуації питання мотивації персоналу набувають особливої

гостроти. Тому підприємствам необхідно адаптувати свої мотиваційні стратегії до змінних умов ринку та потреб працівників.

Важливо враховувати фактори, що впливають на задоволеність працівників, такі як стабільність зайнятості, рівень заробітної плати, умови праці та можливості для професійного розвитку [17, с 1083]. Це дозволяє створити стабільне та сприятливе робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

На підприємствах часто використовують комплексний підхід до мотивації, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Важливу роль відіграють програми навчання та підвищення кваліфікації, що сприяють професійному розвитку працівників та підвищенню їхньої мотивації. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом та створювати ефективніші мотиваційні програми [18]. Це дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність управління мотивацією.

Інноваційні підходи, такі як гейміфікація та використання великих даних для аналізу мотиваційних потреб працівників, дозволяють створювати більш ефективні мотиваційні програми. Це включає впровадження системи зворотного зв'язку, аналіз даних про продуктивність працівників та створення персоналізованих програм мотивації [16, с 2]. Використання таких підходів дозволяє забезпечити більш гнучке та адаптивне управління мотивацією, що враховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

На промислових підприємствах України впровадження сучасних програм мотивації може стикатися з низкою викликів, таких як недостатнє фінансування, низький рівень автоматизації процесів управління персоналом та недостатня обізнаність керівництва про сучасні методи мотивації. Однак, при належному підході та адаптації цих методів до умов українських підприємств, можна досягти значних результатів.

Важливо впроваджувати комплексні програми мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Наприклад, крім підвищення заробітної

плати та надання бонусів, варто також звертати увагу на створення сприятливих умов праці, можливості для професійного розвитку та визнання досягнень працівників [18].

Дослідження показують, що ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи баланс між особистими та організаційними цілями. Крім того, важливо створювати культуру визнання та підтримки, що сприяє підвищенню залученості та лояльності працівників [19, с 107]. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечити довгострокову стабільність організації.

Доцільно розглянути систему впровадження інструменту, такого як Yaware Time Tracker, який дозволяє зручно відстежувати час, витрачений на конкретні завдання, успішно управляти спеціалістами різних відділів з різними графіками роботи. Yaware Time Tracker пропонує детальний список можливостей, зокрема:

- Автоматичне відстеження часу роботи без необхідності вручну запускати таймери.
- Аналіз продуктивності на основі зібраних даних, що дозволяє керівникам розуміти, як час витрачається на конкретні завдання.
- Моніторинг активності на комп'ютері для ефективного контролю за робочим процесом.
- Гнучкі налаштування для різних типів робочих графіків і режимів роботи співробітників.
- Звіти і аналітика, що допомагають управляти часом та оптимізувати робочі процеси.

Цей інструмент може стати цінним для підвищення продуктивності та ефективного управління ресурсами компанії, особливо в умовах розподіленої роботи і різних робочих графіків співробітників [20].

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом та створювати ефективніші мотиваційні програми. Це включає використання систем управління



навчанням, автоматизованих систем зворотного зв'язку та інших інструментів, що підвищують ефективність управління мотивацією працівників [15, с 126]. Використання таких технологій дозволяє забезпечити більш гнучке та ефективне управління мотивацією, що враховує індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.

Підводячи підсумки першого розділу, можна підкреслити наступне - мотивація персоналу є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Важливо використовувати як традиційні, так і сучасні методи мотивації, адаптуючи їх до конкретних умов підприємства. Успішна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності працівників, їх задоволеності роботою та загальному успіху підприємства. Для забезпечення ефективної мотивації працівників важливо також постійно оцінювати та аналізувати впроваджені мотиваційні програми, вносячи в них корективи відповідно до змін в організаційному середовищі та потребах працівників. Систематичний підхід до мотивації, заснований на сучасних дослідженнях та технологіях, сприяє досягненню високих результатів у управлінні персоналом та розвитку підприємства в цілому.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД». Підприємство розпочало свою діяльність у 1994 році. Розвиток за роками підприємства подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Розвиток за роками ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» [21]

Роки	Найважливіші події
1	2
1994-1996 рр.	- Розпочата діяльність з кредитування сільгоспвиробників та реалізації і обміну пально-мастильних матеріалів на сільгосппродукцію в Дніпропетровській і Запорізькій областях. Основним товаром, який купували, було насіння соняшнику, яке за договором давальницької переробки поставляли на «Запорізький масложиркомбінат»
1997–2000 рр.	- Результатом успішної діяльності стало придбання контрольного пакета акцій «ЗМЖК» - Розширення потужностей за обсягами зберігання насіння соняшнику, придбання перших 8 елеваторів у Запорізькій області, обсягом 100 тис. т на рік
2001–2005 рр.	- Продовження розширення потужностей за обсягами закупівлі та зберігання, вихід за межі Запорізької області- Впровадження проекту з переробки пластмасових пляшок в Олександрії на Кіровоградщині - Обсяг переробки насіння соняшнику досяг 250 тис. т.
2006–2010 рр.	- Збільшено обсяги переробки насіння соняшнику, він досягнув 400 тис. т на рік. Керівництвом компанії прийнято рішення розширити свій портфель і працювати на зовнішньому споживчому ринку, у зв'язку з чим укладаються перші контракти на експорт соняшникової олії та шроту. - Потужності з виробництва рослинної олії зросли до 850 тис. т насіння соняшнику на рік на олійноекстракційному заводі в м. Запоріжжя.
2011–2015 рр.	- Укладено довгостроковий договір із «Полтавським ОЕЗ» на переробку давальницької сировини для виробництва та продажу бутильованої соняшникової олії торгової марки «Щедро» - Довгострокові зв'язки з мережею елеваторів в Україні, загальною потужністю зберігання більш ніж 1,2 млн т зернових. Елеватори розташовані в ключових соняшникових регіонах країни - З метою підвищення контролю якості олійної сировини, компанія об'єднує під своєю торговельною маркою елеватори, що знаходяться у Дніпропетровській, Кіровоградській, Харківській, Запорізькій, Херсонській, Донецькій та Черкаській областях України

	<p>- Група компаній, що працюють під торговою маркою «ОПТИМУС АГРО», входить до ТОП-5 переробників насіння соняшнику за встановленими потужностями на українському ринку</p>
2016–2020 рр.	<p>- Об'єднує під своєю торговою маркою ПАТ «Запорізький ОЕЗ», ставши власником 99,48% акцій</p> <p>- Розроблено та впроваджено сертифікацію системи менеджменту та безпечності харчових продуктів і кормів згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO 22000:2005, GMP + B2 «Виробництво кормових інгредієнтів», GMP + B3 «Торгівля, збирання, зберігання та відвантаження»</p> <p>- Запорізький ОЕЗ отримав сертифікати акредитації лабораторії №2Т1623Т, «Центр сертифікації «Халяль» на основі акта експертизи виробництва продукції, на відповідність вимогам стандарту «Халяль», Сертифікат кошерності від релігійної організації «Об'єднання юдаїстських релігійних організацій України»</p> <p>- «ОптимусАгро Трейд» отримав звання «Лідер року 2018», ставши одним із найефективніших підприємств України у своїй профільній галузі</p> <p>- Одним з перших в Україні Група пройшла сертифікацію за новою версією ISO 22000:2018 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вимоги до всіх організацій у ланцюгу виробництва та споживання харчових продуктів». Наявність цього сертифіката означає, що виробництво має високі екологічні стандарти, контролює викиди парникових газів.</p> <p>- На українському ринку в 2018/19 МР Запорізький МЖК продовжує входити в ТОП-5 виробників соняшникової олії. За даними асоціації «Укроліяпром», за підсумками 2018/19 МР компанія «ОптимусАгро Трейд» посідає третє місце серед лідерів-виробників нерафінованої соняшникової олії з часткою ринку — 7%</p> <p>- У грудні 2019 року на виробничому підрозділі «Запорізький олійноекстракційний завод» завершено монтаж силосів потужністю 10 тис. т. Загальний обсяг одночасного зберігання на «Запорізькому ОЕЗ» становить 30 тис. т.</p> <p>- У 2019 році на заводі встановлено модернізований котел, який працює на лушпинні соняшника</p>
2020 рр. – наш час	<p>- «ОптимусАгро Трейд» напочаток війни припинив господарську діяльність виробничих структурних підрозділів «Верхньотокмацького ВСП», «Качкарівського ВСП», «Розівського ВСП», «Сірогозького ВСП», «Троянівського ВСП» та «Якимівського ВСП», що розташовані на тимчасово окупованій території Запорізької та Херсонської областей. «Оріхівський ВСП» перебуває в зоні активних бойових дій, та зазнав значних пошкоджень. Після звільнення правобережної частини Херсонської області робота «Качкарівського ВСП» не відновлена: відсутня електроенергія та не проведено роботи з розмінування</p> <p>- У червні 2023 р. зерносховища Групи компаній прийняли перші партії зерна</p>

Організація менеджменту ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» [21]

Категорія менеджменту	Характеристика
Місія	Зберігати лідируючі позиції на аграрному ринку та забезпечувати клієнтів якісною і безпечною продукцією за рахунок надійного виробництва, послуг, модернізації переробних потужностей та ефективної командної роботи Постійна праця над вдосконаленням процесів на всіх етапах діяльності
Мета	Забезпечення клієнтів якісною й безпечною продукцією за рахунок надійного виробництва та послуг, відповідального та компетентного персоналу
Бачення	ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» – компанія, що активно дбає про збереження навколишнього середовища та враховує інтереси зацікавлених сторін
Цінності	1. Стійкість. Компанія зберігає свою позицію на ринку, використовуючи надійне виробництво 2. Компетентність. Кожен працівник прагне максимально застосовувати знання, навички та досвід для прийняття успішних рішень 3. Надійність. Компанія будує взаємини на довірі, створюючи міцну основу для співробітництва 4. Відповідальність. Компанія виконує взяті на себе зобов'язання у встановлені терміни та в повному обсязі
Цілі	Досягнення лідерства на аграрному ринку
Види діяльності	10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів 16.29 – Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

Основне завдання елеваторного напрямку «ОПТИМУС АГРО» — залучення більшої кількості клієнтів за рахунок поліпшення якості послуг, що надаються, та зниження їх вартості.

Для цього менеджмент постійно працює над вдосконаленням процесів на всіх етапах діяльності від приймання до відвантаження сільгосппродукції, модернізацією устаткування та оптимізацією собівартості.

Організаційна структура ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» подана на рисунку 2.1.

Товариство «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» має лінійну організаційну структуру.

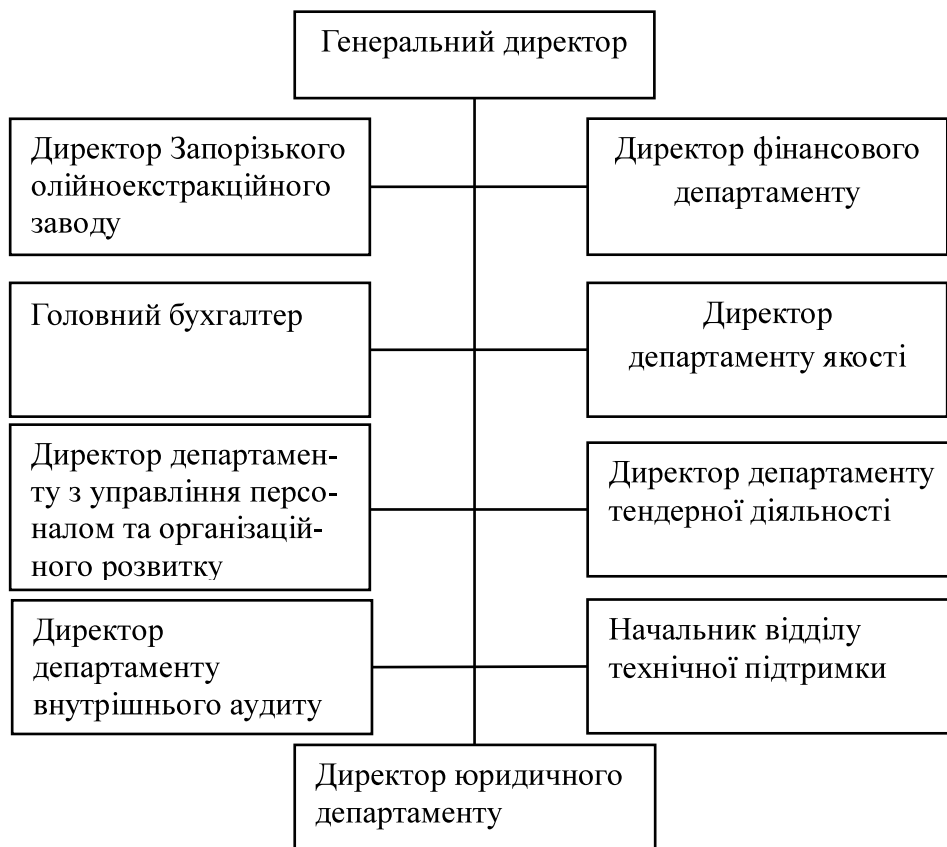


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» [21]

Керівництво товариством виконується Генеральним директором та дирекцією. У кожного підрозділу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» і його керівників є власні завдання та обов'язки, виконання яких безпосередньо впливає на результативність фірми.

Докладний опис обов'язків, які виконує кожен рівень управління наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Функції управління ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» [21]

Посада	Функції
1	2
Генеральний директор	Відповідає за загальне керівництво компанією, стратегічне планування та прийняття ключових рішень. Він також координує роботу всіх департаментів і забезпечує виконання встановлених цілей та завдань
Директор Запорізького олійноекстракційного заводу	Керує всіма операціями на Запорізькому олійноекстракційному заводі, забезпечуючи ефективно та безперервне виробництво олії. Він відповідає за впровадження виробничих планів, дотримання стандартів якості та безпеки, оптимізацію процесів

Продовження таблиці 2.3

1	2
Директор фінансового департаменту	Контролює фінансову діяльність компанії, розробляє та реалізує фінансову стратегію, управляє бюджетом та фінансовими ризиками. Він також відповідає за підготовку фінансової звітності та аналіз фінансових показників
Головний бухгалтер	Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль за фінансовими операціями та дотриманням податкового законодавства. Він також відповідає за складання фінансової звітності та внутрішній контроль за фінансовими процесами
Директор департаменту якості	Відповідає за контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, впровадження стандартів якості та сертифікацію продукції. Він також здійснює моніторинг та аналіз показників якості для постійного вдосконалення процесів
Директор департаменту з управління	Забезпечує ефективне управління ресурсами компанії, координацію між департаментами та оптимізацію бізнес-процесів. Він також відповідає за розвиток і впровадження управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей
Директор департаменту тендерної діяльності	Керує процесом участі компанії у тендерах, готує тендерну документацію та стежить за виконанням умов контрактів. Він також забезпечує конкурентоспроможність пропозицій та відповідність тендерних процедур вимогам законодавства
Директор департаменту внутрішнього аудиту	Відповідає за проведення внутрішніх аудитів для оцінки ефективності та відповідності операційних процесів. Він також розробляє рекомендації щодо покращення внутрішнього контролю та мінімізації ризиків
Начальник відділу технічної підтримки	Організовує технічну підтримку для всіх структурних підрозділів компанії, забезпечує обслуговування та ремонт обладнання, а також впровадження нових технологічних рішень
Директор юридичного департаменту	Відповідає за юридичний супровід діяльності компанії, забезпечує дотримання законодавства та представляє інтереси компанії в судових і адміністративних органах. Він також консулює з правових питань та розробляє юридичні документи

«ОПТИМУС АГРО» розвивався та нарощував оберти. Завдяки придбанню у 1999 р. перших 8 елеваторів, з'явилася можливість розвивати бізнес зі зберігання та реалізації сільгосппродукції. З цього періоду компанія почала демонструвати динамічне зростання, зберігаючи швидкі темпи розвитку і сьогодні. Придбані на початковому етапі елеватори призначалися для забезпечення закупівлі та зберігання власної сировини, що переробляється на олійноекстракційному заводі. Географія елеваторів та логістична складова були основними факторами під час їх вибору. На сьогоднішній день компанія має 28 елеваторів паспортною потужністю одночасного зберігання 1,1 млн т силосного та підлогового зберігання. Перелік усіх елеваторів [21] показано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Виробничі потужності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Назва елеватора	Область	Загальна потужність та характеристика
1	2	3
«Якимівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Запорізька область	Загальна потужність одночасного зберігання 91,1 тис. т. З 2022 р. контроль над елеватором втрачено
«Троянівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Запорізька область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 60 тис. т. З 2022 р. контроль над елеватором втрачено
«Оріхівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Запорізька область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 51,475 тис. т. Елеватор був одним із найстаріших діючих елеваторів України, у травні 2022 р. Після обстрілів сталася пожежа і його було зруйновано
«Розівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Запорізька область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 70 тис. т. З 2022 р. контроль над елеватором втрачено
«Верхньотокмацький ВСП» ОптімусАгро Трейд	Запорізька область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 30 тис. т його дільниця
«Верхньотокмацький ВСП-Стульневе»	Запорізька область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 8 тис. т. З 2022 р. контроль над елеваторами втрачено
«Межівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 40 тис. т, та його дільниці
«Демури́нський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 20 тис. т
«Слов'янський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 10 тис. т
«Дмитрівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 8,6 тис.т. У серпні 2020 р. Елеватор «Дмитрівський ВСП»
«Нікопольський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 68 тис. т
«Чортомлицький ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 9,6 тис.т
«Моги́лівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання 9 тис. т
«Новомосковський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання 10 тис. т

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
«Новомосковський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання 10 тис. т
«Радушнянський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Дніпропетровська область	Загальна потужність одночасного зберігання 26 тис. т.
«Павлиський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Кіровоградська область	Загальна потужність одночасного зберігання 24 тис. т
«Плетеноташлицький ВСП» ОптімусАгро Трейд	Кіровоградська область	Загальна потужність одночасного зберігання 28,8 тис. т
«Рядівський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Кіровоградська область	Загальна потужність одночасного зберігання 40 тис. т
«Щасливський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Кіровоградська область	Загальна потужність одночасного зберігання 33,4 тис. т.
«Андріївський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Кіровоградська область	Загальна потужність одночасного зберігання 19,5 тис. т
«Качкарівський ВСП» ОптімусАгро	Херсонська область	Загальна потужність одночасного зберігання зерна 19,3 тис. т, знаходиться на каховському водосховищі в херсонській області. Є власний причал на річці дніпро. Підприємство може відвантажувати від 1500 т агропродукції на добу. Станом на 2023 р. діяльність не ведеться.
«Сірогозький ВСП» ОптімусАгро Трейд	Херсонська область	Загальна потужність одночасного зберігання 92 тис. т. 3 2022 р. Контроль над елеватором втрачено.
«Білозерський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Черкаська область	Загальна потужність одночасного зберігання 44,8 тис. т
«Городищенський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Черкаська область	Загальна потужність одночасного зберігання 32,4 тис. т.
«Березнегуватський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Миколаївська область	Загальна потужність одночасного зберігання 55,9 тис. т.
«Андріївський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Харківська область	Загальна потужність одночасного зберігання 19,5 тис. т.
«Каранський ВСП» ОптімусАгро Трейд	Донецька область	Загальна потужність одночасного зберігання 47,8 тис. т. 3 2022 р. контроль над елеватором втрачено.

Елеватори «ОПТИМУС АГРО» працюють з усіма культурами. Кожне підприємство робить 2-3 оберти в рік. Практично на всіх об'єктах є можливість виконувати маршрутні відправки, основна частина яких здійснюється залізничним транспортом. Компанія має контракти з портами Миколаєва, Южного, Одеси, Чорноморська, Херсона, Бердянська [21].



Географію елеваторів ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» з їхньою ємністю на території України до 2022 року показано на рисунку 2.2.

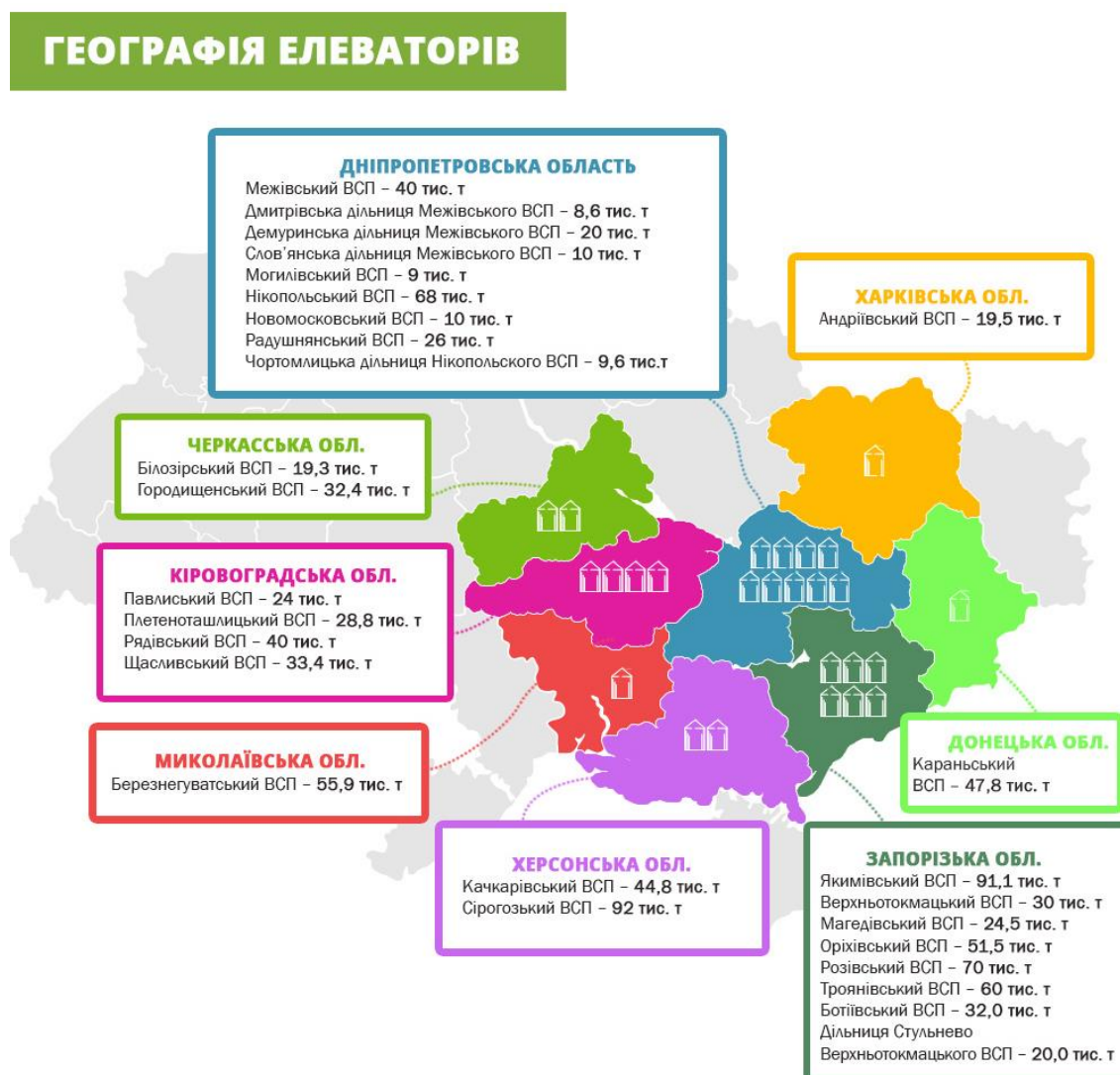


Рисунок 2.2 – Географію елеваторів ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» [21]

На даному етапі Запорізький ОЕЗ має потужності з переробки насіння соняшнику 900 тис. т на рік і входить в ТОП-5 компаній-виробників нерафінованої соняшникової олії та шроту в Україні. Потужності дозволяють випускати 368 тис. т олії та близько 332 тис. т шроту. Частка світового ринку у порівнянні з ТОП-5 виробниками нерафінованої олії наведено на рисунку 2.3.

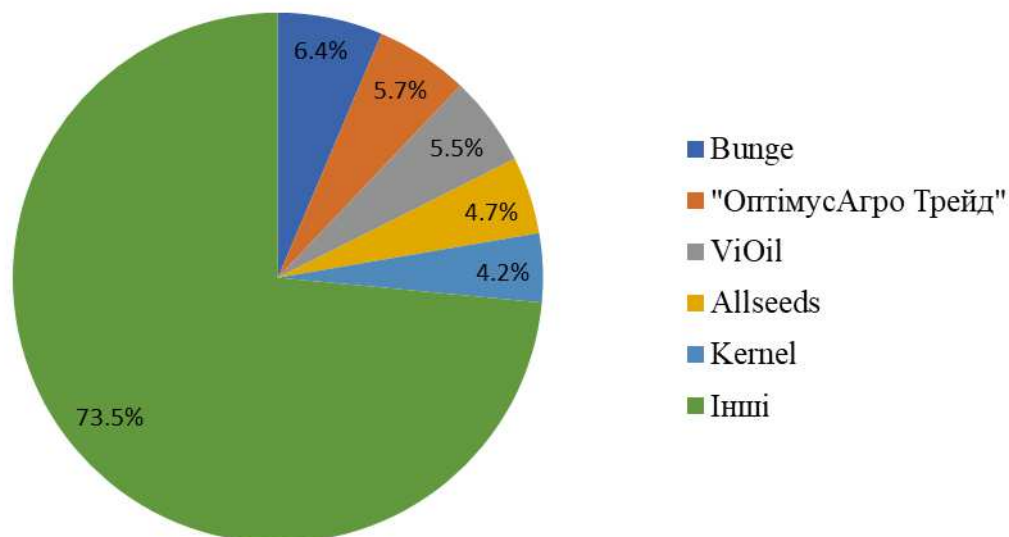


Рисунок 2.3 – Частка світового ринку виробництва нерафінованої олії у порівнянні з ТОП-5 представниками України[22]

ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» — експортоорієнтована компанія. Географія експорту соняшникової олії зображена на рисунку 2.4.

## ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ

### Соняшникова олія



Рисунок 2.4 – Географія експорту соняшникової олії

У 2019 р. частка експорту склала 84% в обсягах загальної реалізації продукції. Загалом цей відсоток коливається в межах 80-95% в залежності від кон'юнктури ринку. Географія експорту продукції компанії досить широка. Олія соняшникова нерафінована в основному відвантажується через українські порти до Франції, Нідерландів, Греції, Італії, Іспанії, Індії, Китаю, Непал, Катар, ОАЕ та інші країни.

## 2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

PEST-аналіз - це інструмент, що служить для визначення та оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Використовуючи PEST-аналіз, можна виявити ті фактори, які мають найбільший вплив на функціонування бізнес-структури, визначити їх переваги та недоліки і оцінити цей вплив. Головною метою проведення PEST-аналізу є стеження за змінами у макросередовищі в чотирьох ключових сферах: політичній, економічній, соціальній і технологічній, щоб визначити їх вплив на бізнес-процеси [23].

PEST-аналіз чинників, що впливають на діяльність ТОВ «ОптимусАгро Трейд», наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зваже на оцінка
Політичні фактори				
1	2	3	4	5
Регулювання у галузі сільського господарства і торгівлі сільськогосподарською продукцією	Висока регуляція може впливати на обмеження виробництва та експорту сільськогосподарських товарів	+3	0,4	+1,2
Податкова політика та митні обмеження товарів	Високі податки та митні обмеження можуть підвищити витрати на імпорт та експорт	-2	0,3	-0,6
Стабільність політичного середовища в країні	Політична стабільність є важливою для безперебійної торгівлі та співпраці	+3	0,3	+0,9
Загалом			1	+1,5

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Економічні фактори				
Зміни в курсах валют	Валютні коливання можуть впливати на прибуток від імпорту і експорту.	-3	0,4	-1,2
Споживчий попит на сільськогосподарську продукцію	Зміни в споживчому попиті можуть впливати на обсяги продажів та дохід	+2	0,3	+0,6
Економічні кризи	Економічні кризи можуть створити фінансові труднощі та вплинути на прибуток компанії	-4	0,3	-1,6
Загалом			1	-2,2
Соціальні фактори				
Зміни смаків та уподобання	Зміни в смаках можуть впливати на попит на конкретні продукти	+2	0,3	+0,6
Розвиток трендів здорового способу життя	Зміна в споживчому попиті в бік органічних та екологічно чистих продуктів.	+4	0,4	+1,6
Демографічні зміни	Зростання населення або старіння населення, які можуть вплинути на ринок сільськогосподарських продуктів	+1	0,3	+0,3
Загалом			1	+2,5
Технологічні фактори				
Нові технології	Впровадження нових технологій в сільське господарство і обробку продукції	+5	0,35	+1,75
Інновації	Зміни в методах вирощування і збирання сільськогосподарських культур	+3	0,35	1,05
Розвиток електронної комерції і вплив на дистрибуцію продукції	Зростання електронної комерції і популярність онлайн-покупок має важливий вплив на способи, якими сільськогосподарська продукція доставляється і продається споживачам	+4	0,3	+1,2
Загалом			1	+4
Загалом P E S T				+5,8
Примітка: У цій таблиці проведено оцінку важливих факторів, що впливають на діяльність компанії. Вага вказує на значущість кожного фактора, де 0.00 означає найменшу важливість, а 1.00 - найбільшу. Оцінка відбиває можливий вплив кожного фактора, де позитивні значення (від +1 до +5) показують можливості або сильні сторони, а негативні значення (від -1 до -5) вказують на загрози або слабкості.				

Аналізуючи таблицю 2.5, можна зробити наступні висновки:

Політичні фактори мають помірну вагу в загальному аналізі, і вони варіюються за значенням. Стабільність політичного середовища в країнах, з якими підприємство співпрацює, отримала найвищу оцінку, що свідчить про можливість сприятливого впливу на діяльність компанії. Економічні фактори мають значну вагу, і їх вплив варіюється. Зміни в курсах валют і економічні кризи є значущими загрозами, які можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства. Соціальні фактори також мають помірну вагу, але розвиток

трендів здорового способу життя і зміни в смаках споживачів можуть стати можливостями для компанії. Демографічні зміни мають найменшу вагу в аналізі, але вони все ж можуть впливати на ринок сільськогосподарських продуктів. Технологічні фактори мають помірну вагу, проте впровадження нових технологій в сільське господарство та розвиток електронної комерції є сильними сторонами, які можуть допомогти підприємству.

Візуалізація PEST-аналізу на основі зваженої оцінки представлена на рисунку 2.5.

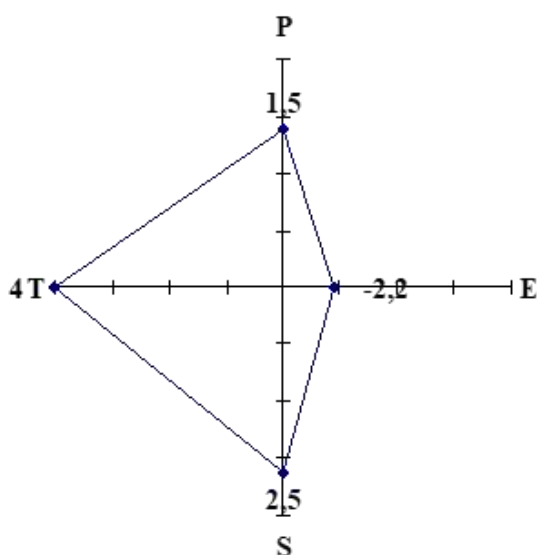


Рисунок 2.5 – Візуалізація PEST-аналізу на основі зваженої оцінки

Загалом, компанія має сильні сторони (наприклад, впровадження нових технологій і розвиток електронної комерції) і можливості (розширення ринків експорту і розвиток онлайн-торгівлі), але також вона стикається зі значними загрозами (економічні кризи і зміни в курсах валют). Компанія повинна активно використовувати свої сильні сторони, а також розробляти стратегії для зменшення впливу слабкостей і загроз на її діяльність.

Візуалізацію SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз для ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)</p> <p>Розширення ринків експорту до нових країн та регіонів. Зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію. Розвиток онлайн-торгівлі і електронної комерції для залучення нових клієнтів. Можливість вдосконалити логістичні процеси та оптимізувати постачання.</p>	<p>Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)</p> <p>Зміни в кліматичних умовах і природні катастрофи, що можуть впливати на врожай та виробництво. Політичні і торгові конфлікти, що можуть призвести до обмежень у міжнародній торгівлі. Зміни в споживчому попиті та перевагах споживачів, що можуть вимагати адаптації асортименту. Вартісний тиск на ринку та підвищення витрат на енергію та сировину. Періодичні збої в постачанні або логістичних процесах.</p>
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)</p> <p>Велика мережа постачальників та партнерів у сільському господарстві, що забезпечує стабільні поставки і можливість реагувати на підвищений попит. Висококваліфікований персонал і експертиза в галузі сільського господарства, що сприяє ефективному виробництву та якісному обслуговуванню клієнтів. Спеціалізація на органічних та екологічно чистих продуктах, що відповідає сучасним споживчим тенденціям та попиту. Доступ до сучасних технологій для збирання, зберігання і переробки сільськогосподарських продуктів, що сприяє підвищенню продуктивності та якості. Розвинена логістична інфраструктура та системи постачання, що дозволяють ефективно постачати продукцію на ринки.</p>	<p>SO</p> <p>Використовувати технологічні переваги для розширення ринків експорту та задоволення попиту Розвивати нові продукти на основі спеціалізації на органічних продуктах для зменшення слабкостей Вдосконалювати логістичні процеси та оптимізувати постачання для підвищення ефективності. Партнерство з іншими сільськогосподарськими підприємствами для спільного виробництва та дистрибуції.</p>	<p>ST</p> <p>Адаптація до змін в споживчому попиті і вимогах споживачів. Мінімізація впливу високої конкуренції на ціни і прибуток. Вдосконалення логістики та оптимізація постачання Співпраця з галузевими партнерами та зовнішніми постачальниками для зменшення витрат і ризиків Впровадження нових продуктів і інновацій в сільському господарстві Підвищення якості та безпеки продукції</p>

Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)	WO	WT
<p>Залежність від погодних умов і можливих ризиків втрат врожаю, що може негативно позначитися на виробництві. Висока конкуренція на ринку сільськогосподарських товарів, що може впливати на ціни та прибуток компанії. Вищі витрати на екологічно чисте виробництво та сертифікацію продукції, що може підвищувати витрати. Обмежена можливість впливати на ціни сировини через волатильність ринку. Ризик зміни законодавства та регулювань у галузі сільського господарства та торгівлі. Залежність від певних ринків експорту та можливого впливу геополітичних подій.</p>	<p>Використання сильних сторін для використання можливостей Зменшення слабкостей у реакції на зовнішні можливості Реагування на негативні впливи зовнішніх факторів</p>	<p>Зменшення слабкостей у реакції на зовнішні загрози Реагування на негативні впливи зовнішніх факторів Використання внутрішніх сильних сторін для запобігання потенційним загрозам</p>

SWOT-аналіз дозволяє поглянути на питання функціонування підприємства в умовах повномасштабного вторгнення комплексно, проаналізувавши зовнішні і внутрішні фактори і, в подальшому, згенерувати стратегічні альтернативи, що поєднують виявлені на попередньому етапі фактори [24].

ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» має значні можливості для розширення експорту та задоволення зростаючого попиту на органічну продукцію, а також для розвитку онлайн-торгівлі та вдосконалення логістики.

Водночас компанія стикається з викликами, такими як зміни клімату, політичні та торгові конфлікти, а також зміни споживчих уподобань. Внутрішні сильні сторони компанії, включаючи широкий асортимент продукції, високу кваліфікацію персоналу та сучасні технології, дозволяють ефективно використовувати можливості та мінімізувати загрози.

Однак, залежність від погодних умов і високі витрати на екологічно чисте виробництво залишаються ключовими слабкостями, які потребують уваги.

Метод конкурентної переваги Майкла Портера є незамінним інструментом для аналізу позиції підприємства на ринку.

Він допомагає визначити, як підприємство може виділитися серед конкурентів, ідентифікувати потенційні проблеми та можливості, а також розробити стратегії для досягнення конкурентної переваги.

Важливою метою використання цього методу є створення унікальної цінності для споживачів, що може сприяти підприємству досягнути більшого успіху на ринку [26].

Оцінка конкурентної переваги за моделлю Портера для ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» наведено на рисунку 2.6.

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» за методом конкурентних переваг Портера включає аналіз п'яти основних факторів, які впливають на конкурентну ситуацію у галузі.



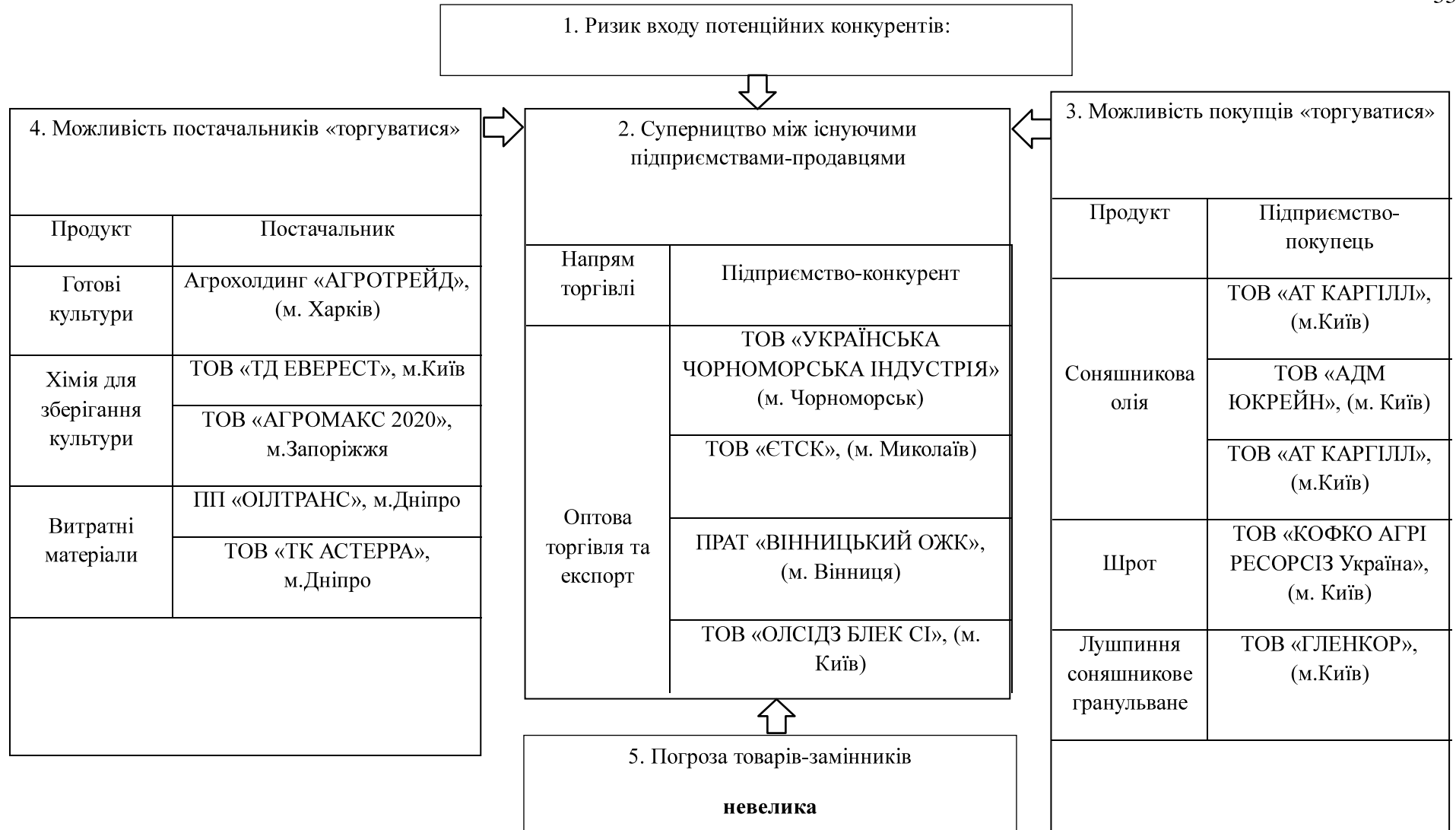


Рисунок 2.6 – Оцінка конкурентної переваги ТОВ "ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД" за моделлю Портера

Високий рівень конкуренції в галузі може ускладнити вхід новим учасникам на ринок. Якщо на ринку існують високі бар'єри для входу, такі як потрібні великі капіталовкладення або патенти, це може знизити ризик входу нових конкурентів. ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» повинен враховувати наявність таких бар'єрів та можливості їхнього зниження.

Суперництво між існуючими підприємствами-продавцями: Зміцнення конкурентної позиції в галузі може залежати від того, наскільки ефективно ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» може конкурувати з існуючими гравцями на ринку. ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» повинен аналізувати сильні та слабкі сторони своїх конкурентів і розробляти стратегії для збереження або покращення своєї конкурентоспроможності.

Можливість покупців «торгуватися»: Якщо покупці мають сильну позицію і можуть вимагати знижки або інші умови, це може вплинути на прибутковість ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД». ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» повинен розуміти потреби і побажання своїх клієнтів і намагатися відповідати їм.

Можливість постачальників «торгуватися»: Залежність від обмеженого числа постачальників може позначитися на витратах та доступності ресурсів для ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД».

Важливо мати контроль над взаємовідносинами з постачальниками та вимагати кращих умов.

Погроза товарів-замінників: Якщо існують альтернативи продуктам чи послугам ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», це може вплинути на їхню конкурентоспроможність. ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» повинен намагатися створити унікальність своїх продуктів чи послуг, щоб ускладнити їхню заміну альтернативами.

Аналіз цих п'яти факторів допоможе ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» розуміти своє оточення та розробляти стратегії для збереження та покращення своєї конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів у галузі переробки та експорту сільськогосподарської продукції відкриває можливість отримати глибоке розуміння динаміки ринку та ключових факторів, що впливають на їх успіх. Наведено дане порівняння у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЄТСК», ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» та ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «ЄТСК»		ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»		ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»	
		Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена	Оцінка	Зведена
Земельні ресурси	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Водопостачання	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Вибір культури	0,05	7	0,35	8	0,4	6	0,3
Спеціалізація	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Технології та обладнання	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Управління ресурсами	0,09	9	0,81	8	0,72	7	0,63
Фінансова стійкість	0,09	8	0,72	7	0,63	7	0,63
Ринкова стратегія	0,05	7	0,35	6	0,3	5	0,25
Якість продукції	0,04	8	0,32	7	0,28	6	0,24
Запити на екологічні стандарти	0,05	7	0,35	8	0,4	6	0,3
Управління ризиками	0,05	8	0,4	9	0,45	7	0,35
Кваліфікація робітників	0,09	9	0,81	8	0,72	7	0,63
Інновації і розвиток	0,06	8	0,48	7	0,42	7	0,42
Разом	1	7,99		7,32		6,35	
Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – добре відповідає фактору, 1 – зовсім не відповідає обраному фактору							

Отже, зведена оцінка конкурентоспроможності показує, що ТОВ «ЄТСК» має найвищий показник 7,99, що свідчить про вищу конкурентоспроможність у порівнянні з іншими агропідприємствами. ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» має показник 7,32, а ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК» - 6,35. Розглянемо окремі фактори успіху.

Наприклад, ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» має високі оцінки для факторів, таких як "Технології та обладнання" і "Якість продукції", але меншу оцінку для "Управління ризиками". ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК», також має досить високі оцінки для багатьох факторів, але меншу оцінку для "Ринкової стратегії". ТОВ «ЄТСК» має високі оцінки для більшості факторів, що сприяло її вищій зведеній оцінці конкурентоспроможності. Агропідприємства можуть вдосконалювати свою конкурентоспроможність, працюючи над тими факторами, де вони мають найнижчі оцінки. Наприклад, ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК» може зосередитися на покращенні "Ринкової стратегії", а ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» - на "Управлінні ризиками".

Інтегральний показник визначається як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції [25]. Розрахунок інтегрального показника трьох продуктів ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» наведено в таблиці 2.8. В першу чергу порівнюємо Олію та Шрот, де перше – базовий продукт, а друге – порівнюваний. Розраховуємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками (Ітеп) визначається за формулою.

$$I_{теп} = \sum_{i=1}^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$$

Таблиця 2.8 – Розрахунок інтегрального показника трьох видів продукції ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Продукт	Показник	Виробництво, тон/год	Якість продукції	Втрати при виробництві	Стійкість до шкідників	Використання на ринку	Собівартість, грн/тону	Ціна, грн/тону
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Соняшникова олія	Експертна оцінка	0,3	0,28	0,43	0,4	0,1	50000	60000
	Абсолютне значенні і-го техніко-економічного параметра	4	3	3	3	4		
	Загальні характеристики	4,3	3,3	3,43	3,4	4,5		

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Шрот	Експертна оцінка	0,4	0,36	0,285	0,5	0,10	5000	6000
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	2	4	3		
	Загальні характеристики	5,4	4,36	2,285	4,5	4,8		
Лушпиння соняшникове	Експертна оцінка	0,3	0,36	0,285	0,5	0,10	1500	3000
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	2	3	2		
	Загальні характеристики	4,3	4,36	2,285	3,5	5,1		

де  $I_{тен}$  – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками;

$P_i, P_{100i}$  – абсолютне значення і-го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового;

$a_i$  – коефіцієнт вагомості і-го параметра;

$n$  – кількість технічних параметрів.

$$I_{тен} = 0,4*(5/3)+0,36*(4/3)+0,285*(2/3)+0,5*(4/3)+0,3*(3/4) = 2,003$$

Розраховуємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}$$

де  $I_{цс}$  – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками.;

$C_i, C_{100i}$  – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового;

$Ц_i, Ц_{100i}$  – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового;

$m$  – кількість економічних параметрів.

$$I_{цс} = (50000*60000)/(5000*6000) = 100$$

Показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:

$$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}$$

де  $I_n$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

$$K = (2,003*1)/100=0,02 < 1,01$$

Підрахунки показали, що досліджуване Шрот поступається Олії, оскільки показник конкурентоспроможності менше одиниці. Наступним кроком порівнюємо Шрот з Лушпинням. За формулою розраховуємо груповий показник за техніко-економічними показниками:

$$I_{мен} = 0,3*(4/4)+0,36*(4/3)+0,285*(2/3)+0,5*(3/3)+0,4*(4/4) = 1,87$$

За формулою розраховуємо груповий показник за економічними показниками:

$$I_{цс} = (1500*3000)/(5000*6000) = 0,15$$

Показник конкурентоспроможності розраховуємо за формулою:

$$K = (1,87*1)/0,15=12,45 > 1,01$$

За результатами підрахунків можна зробити висновок, що Шрот поступається Лишпинню, оскільки показник конкурентоспроможності більше одиниці.

ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», агропромислова компанія, переробник сільськогосподарської продукції, який спеціалізується на виробництві соняшникової олії, шроту та лушпиння.

Продукція експортується до Єгипту, Марокко, Алжиру, Китаю, Індії, Пакистану, Сирії, Туреччини, Саудівської Аравії, Оману, Італії, Іспанії, Франції, Великобританії, країн Балтії, Польщі.

У табл. 2.9 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» за кожним видом продукції.

Таблиця 2.9 – Обсяги реалізації продукції та частки ринку ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

№ з/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.				Частка ринку у 2022 році, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	ТОВ «Оптимус Агро Трейд»	ПРАТ «Вінницький ОЖК»
1.	Шрот	1173021,9	1167997,8	2077662,5	946869,3	5	5
2.	Соняшника ва олія	1094820,4	948998,18	1222154,4	1238214	6,6	6
3.	Лушпиння	1016619	1021998	1833231,6	1092542	6,4	6
4.	Соняшник	938417,52	948998,18	1344369,8	946869,3	7	7
5.	Ячмінь	860216,06	729998,6	1833231,6	655524,9	5	6
6.	Кукурудза	782014,6	802998,46	611077,2	582688,8	4	6
7.	Соя	703813,14	729998,6	1466585,3	582688,8	4	6
8.	Насіння ріпаку	664712,41	547498,95	1099939	582688,8	3	4
9.	Сорго	586510,95	401499,23	733292,64	655524,9	2	2
	Всього	7820146	7299986	12221544	7283610		

У таблиці 2.10 розраховано темпи зростання ринку, відносну частку ринку, частку кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації та заповнити для ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Таблиця 2.10 – Темпи зростання ринку, відносна частка ринку ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» в загальному обсязі реалізації

	Показники	2019 р.	2020 р. (2020/2019)	2021 р. (2021/2020)	2022 р. (2022/2021)
1	2	3	4	5	6
1.	Соняшникова олія				
	Темпи росту ринку, (i/i-1) %	-	-0,43%	77,88%	-54,43%
	Відносна доля ринку підприємства, %	5,4	5,3	5,2	5
	Відносна доля ринку конкурента, %	5,1	5,2	5,1	5
	Відносна доля ринку, долі.од	1,059	1,019	1,020	1,000
	Доля продажу у загальному обсягу	0,15	0,16	0,17	0,13
2.	Шрот				
	Темпи росту ринку, (i/i-1) %	-	-13,32%	28,78%	1,31%
	Відносна доля ринку підприємства, %	6,6	6,7	6,8	6,6
	Відносна доля ринку конкурента, %	6	6	6,2	6
	Відносна доля ринку, долі.од	1,100	1,117	1,097	1,100
	Доля продажу у загальному обсягу	0,14	0,13	0,1	0,17

3.	Лушпиння				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,53%	79,38%	-40,40%
	Відносна доля ринку підприємства, %	7,2	7,1	7	6,4
	Відносна доля ринку конкурента, %	7	6,4	6,5	6
	Відносна доля ринку, долі.од	1,029	1,109	1,077	1,067
	Доля продажу у загальному обсягу	0,13	0,14	0,15	0,15
4.	Соняшник				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,13%	41,66%	-29,57%
	Відносна доля ринку підприємства, %	7,2	7,1	7	7
	Відносна доля ринку конкурента, %	7	6,8	6,9	7
	Відносна доля ринку, долі.од	1,029	1,044	1,014	1,000
	Доля продажу у загальному обсягу	0,12	0,13	0,11	0,13
5.	Ячмінь				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	-15,14%	151,13%	-64,24%
	Відносна доля ринку підприємства, %	7	6,9	7	5
	Відносна доля ринку конкурента, %	7,3	7,2	7,2	6
	Відносна доля ринку, долі.од	0,959	0,958	0,972	0,833
	Доля продажу у загальному обсягу	0,11	0,1	0,15	0,09
6.	Кукурудза				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	2,68%	-23,90%	-4,65%
	Відносна доля ринку підприємства, %	5,6	5,7	5,8	4
	Відносна доля ринку конкурента, %	7	6,9	7	6
	Відносна доля ринку, долі.од	0,800	0,826	0,829	0,667
	Доля продажу у загальному обсягу	0,1	0,11	0,05	0,08
7.	Соя				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	3,72%	100,90%	-60,27%
	Відносна доля ринку підприємства, %	7,5	7,6	8	4
	Відносна доля ринку конкурента, %	6,9	6,8	7	6
	Відносна доля ринку, долі.од	1,087	1,118	1,143	0,667
	Доля продажу у загальному обсягу	0,09	0,1	0,12	0,08
8.	Насіння ріпаку				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	-17,63%	100,90%	-47,03%
	Відносна доля ринку підприємства, %	5,2	5,1	5	3
	Відносна доля ринку конкурента, %	5,8	5,9	6	4
	Відносна доля ринку, долі.од	0,90	0,86	0,83	0,75
	Доля продажу у загальному обсягу	0,085	0,075	0,09	0,08
9.	Сорго				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	-31,54%	82,64%	-10,61%
	Відносна доля ринку підприємства, %	2,2	2	2,1	2
	Відносна доля ринку конкурента, %	2,1	2,1	2	2
	Відносна доля ринку, долі.од	1,05	0,95	1,05	1
	Доля продажу у загальному обсягу	0,075	0,055	0,06	0,09

Використовуючи ці дані за таблиці 2.10, зіставлено і оцінено СЗГ, використовуючи матрицю БКГ, результат якої наведений на рисунку 2.7.



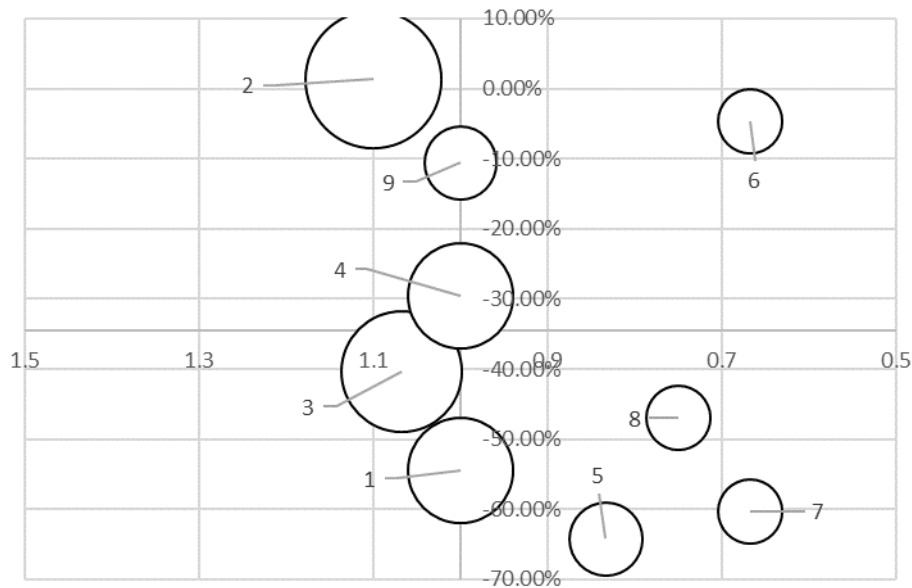


Рисунок 2.7 – Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

В таблиці 2.11 зроблено вибір, щодо перспективних СЗГ та стратегічні рекомендації для ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» на підставі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації.

Таблиця 2.11 – Перспективні СЗГ для ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Сегмент	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	4 - соняшник, 6 - кукурудза, 9 - сорго	Новий товар, невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	2 - соняшникова олія	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	3 - лущиння	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	1 – шрот, 5 - ячмінь, 7 - соя, 8 – насіння ріпаку	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат

На ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» ідентифіковано 4 провідних категорій продукції, за якими була побудована матриця БКГ. На даний момент матриця відзначається незбалансованістю та включає наступні показники: наявні 3 нових товари, а саме соняшник, кукурудза та сорго, один товар-лідер ринку з індексом це соняшникова олія, один товар, який досяг стадії зрілості і це лущиння, а також чотири товари, які втратили актуальність – шрот, ячмінь, соя, насіння ріпаку. Важливо враховувати, що кожен сезон може призвести до змін у сегментах продукції, оскільки все залежить від змін у попиту на товари. З цього приводу рекомендується використовувати стратегію підтримування, включаючи активну та нагадувальну рекламу відповідно, з метою запобігти забуттю потенційними покупцями наявності конкретних товарів і спонукати їх обирати продукцію, що приносить найбільший прибуток компанії.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [26]. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» надано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022 р.	2023 р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		10,52		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО)		9,25		
$EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$				
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,91	0,93	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	0,10	0,08	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,10	0,08	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	4,38	3,77	5
2. Фінансове положення організації (ФО)		6,5		
$\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$				
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	-0,27	-0,50	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	-0,21	-0,33	5

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Ф.1.(1165)/ Ф.1.1695	0,04	0,03	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Ф.2.2000/ Ф.1.1195	1,78	2,18	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ)		10		
ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР				
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Ф.2.2190(Ф.2.2195)/ Ф.2.2000	-0,20	-0,05	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Ф.1.(1103+1104)/ Ф.2.2000	0,09	0,07	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ф.2.1195/ Ф.2.2000	0,56	0,45	5
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	-0,20	-0,05	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка			15

Результати обчислень свідчать про те, що показник конкурентоспроможності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» складає 10,52. Однак, порівняння цього показника з минулим звітним періодом має свої обмеження, оскільки на даний момент значна частина основних виробничих можливостей підприємства перебуває під окупацією або в прифронтових зонах, що впливає на його функціонування.

### 2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Проаналізувавши зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності компанії. Даний аналіз необхідний для оцінки фінансового стану та результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансових показників дозволить зрозуміти поточний фінансовий стан компанії, оцінити її ліквідність, платоспроможність і стабільність. Дані цього аналізу стануть основою для розробки стратегій подальшого розвитку та вдосконалення фінансової політики компанії. У таблиці 2.13 представлено аналіз фінансово-господарської діяльності компанії за 2022 та 2023 роки.

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», млн.грн

№	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
					2022	2023	Абсолютне (2022-2023)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виручка від реалізації продукції	Ф.2,2000	Вр	млн. грн	7278,5	5311,06	-1967,4	-27
2	Собівартість реалізованої продукції	Ф.2,2050	Sp	млн. грн	6590,6	4932,1	-1658,5	-25
3	Валовий прибуток	Ф.2,2090	ВП	млн. грн	687,8	378,99	-308,85	-44
4	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1,1095	Fос	млн. грн	7,22	168,40	161,19	2234
5	Оборотні кошти	Ф.2,1195	Fоб	млн. грн	4095,8	2435,7	-1660,1	-41
6	Середня чисельність працівників	Звіт	q	чол.	1662	1408	-245,00	-15,28
7	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/q	W	млн. грн. / чол.	4,38	3,77	-0,61	-13,93
8	Фондовіддача основних фондів	Вр/Fос	f	грн. / грн.	1008,65	31,54	-977,12	-96,87
9	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/Fоб	Коб	оборотів	1,78	2,18	0,40	22,5
10	Чистий збиток	Ф.2, 2355	З	млн. грн	-1543,7	-212,81	1330,93	86
11	Рентабельність виробництва	ВП/(Fос+ Fоб)*100	Rв	%	16,76	14,55	-2,21	-

Звітні дані за 2022 та 2023 роки свідчать про погіршення діяльності підприємства. Виручка від реалізації продукції зменшилась на 27%, до 5311,06 млн. грн. Зменшилася середньорічна чисельність працівників на 254 осіб. Річна продуктивність працівників у вартісному вимірюванні зменшилася на 14% до 3,77 тис. грн. на одного працівника. Оборотні кошти зменшилися на 41%, до 2435,72 млн. грн., що може вказувати на проблеми у фінансовому управлінні. Також, хоча вартість основних виробничих фондів зросла значно, до 168,40 млн. грн., фондівіддача основних фондів зменшилася на 97%, до 31,54,22 грн./грн., це спричинилось збільшенням основних виробничих формів.

Загалом, підприємство не досягло значного росту у фінансових

показниках, але для подальшого успішного розвитку важливо удосконалювати стратегії фінансового та управлінського планування, а також ефективно використовувати наявні ресурси. Крім того, зменшення рівня рентабельності виробництва на 2,21% спричинено зменшенням валового прибутку.

Отже, у висновку можна сказати, що підприємство не досягло значних успіхів у фінансових показниках, і для подальшого зростання йому потрібно активно вдосконалювати стратегії управління, оптимізувати використання ресурсів.

Таблиця 2.14 – Експрес-аналіз балансу підприємства, млн. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн.грн		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення, млн.грн
	2022	2023		2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
Необоротні активи (1095)	7,22	168,40	2233,7	0,18	6,47	161,185
Оборотні активи (1195)	4 095,83	2 435,72	-40,53	99,82	93,53	-1660,1
- грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (1160+1165)	233,46	127,62	-45,33	5,69	4,9	-105,84
- дебіторська заборгованість (1125+1130+1135+1155)	2 687,43	969,58	-63,92	65,50	37,23	-1717,8
- матеріальні обігові кошти (запаси) (1100)	919,86	1 056,09	14,81	22,42	40,55	136,23
- інші обігові кошти (1190)	254,73	281,86	10,65	6,21	10,82	27,13
- витрати майбутніх періодів (1170)	0,358	0,561	56,7	0,01	0,02	0,203
<b>БАЛАНС</b>	<b>4 103,05</b>	<b>2 604,12</b>	<b>-36,53</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-1498,9</b>
<b>Пасив</b>						
Власний капітал (1405+1400+1420)	-1 090,65	-1 303,46	-16,32	-26,58	-50,05	-212,81
- статутний капітал (1400)	714,31	714,31	0	17,41	27,43	0
- нерозподілений прибуток (1420)	-1 804,96	-2 017,76	-10,55	-43,99	-77,48	-212,81
Довгострокові зобов'язання (1595)	0,073	68,128	93226	0,00	2,62	68,055
Поточні зобов'язання: (1610 +1600+1665)	5164,69	3813,29	73,83	125,87	146,43	-1351,4

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7
Пасив						
- кредиторська заборгованість (1610+1615+1620+1625+1630+1635)	3 809,97	1 886,39	-50,49	92,86	72,44	-1923,6
- інші короткострокові зобов'язання (1690)	1 354,72	1 926,90	42,24	33,02	73,99	572,183
БАЛАНС	4 103,05	2 604,12	-36,53	100	100	-1498,93

Звітні дані за 2022 та 2023 роки вказують на значні зміни у структурі активів та пасивів підприємства. Необоротні активи збільшились на 2333,72%, до 168,40 млн. грн., що спричинилося переважно збільшенню матеріальних обігових коштів (запасів) на 14,81%, до 1056,09 млн. грн. Однак, значне зменшення оборотних активів на 40,53%, до 2435,72 млн. грн., викликане переважно зниженням дебіторської заборгованості на 63,92%, до 969,58 млн. грн.

У структурі пасивів помітне зменшення власного капіталу на 16,32%, до -1303,46 млн. грн., що передусім обумовлене зменшенням нерозподіленого прибутку на 10,55%, до -2017,76 млн. грн. Також, змення поточних зобов'язань на 25,87%, до 3813,29 млн. грн., є важливою тенденцією, яка потребує уваги управлінців.

У цілому, аналіз змін у структурі активів та пасивів вказує на необхідність удосконалення стратегій управління фінансовими ресурсами та оптимізації діяльності підприємства з метою забезпечення стабільності та розвитку в майбутньому.

Таблиця 2.15 – Горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Статті балансу	Значення на кінець періоду, млн.грн		Абсолютне відхилення, млн.грн	Темп росту, %
	2022	2023		
Актив				
Необоротні активи (1095)	7,22	168,40	161,185	2333,72

## Продовження таблиці 2.15

Оборотні активи (1195)	4 095,83	2 435,72	-1660,1	59,47
- грошові кошти і поточні фінансові інвестиції (1160+1165)	233,46	127,62	-105,84	54,67
- дебіторська заборгованість (1125+1130+1135+1155)	2 687,43	969,58	-1717,8	36,08
- матеріальні обігові кошти (запаси) (1100)	919,86	1 056,09	136,231	114,81
- інші обігові кошти (1190)	254,73	281,86	27,13	110,65
- витрати майбутніх періодів (1170)	0,358	0,561	0,203	156,70
БАЛАНС	4 103,05	2 604,12	1389,6	63,47
Пасив				
Власний капітал (1405+1400+1420)	-1 090,65	-1 303,46	-212,81	80,49
- статутний капітал (1400)	714,31	714,31	0	100,00
- нерозподілений прибуток (1420)	-1 804,96	-2 017,76	-212,81	89,45
Довгострокові зобов'язання (1595)	0,073	68,128	68,055	93326,03
Поточні зобов'язання: (кредит.заборг+короткостр.кред+1600+1665)	5164,69	3813,29	-1351,4	73,83
- кредиторська заборгованість (1610+1615+1620+1625+1630+1635)	3 809,97	1 886,39	-1923,6	49,51
- інші короткострокові зобов'язання (1690)	1 354,72	1 926,90	572,183	142,24
БАЛАНС	4 103,05	2 604,12	-1498,93	63,47

Аналіз балансу підприємства за 2022-2023 роки виявив наступні зміни. Необоротні активи зросли з 7,22 млн грн у 2022 році до 168,40 млн грн у 2023 році, що становить абсолютне збільшення на 161,185 млн грн. Це свідчить про значні інвестиції в довгострокові активи. Оборотні активи зменшилися з 4095,83 млн грн до 2435,72 млн грн, і склали 59,47% що означає абсолютне зменшення на 1660,1 млн грн. Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції залишилися незмінними на рівні 0 млн грн, що вказує на відсутність вільних грошових коштів або короткострокових інвестицій. Дебіторська заборгованість знизилася з 2687,43 млн грн до 969,58 млн грн, що становить зменшення на 1717,8 млн грн. Матеріальні обігові кошти зросли з 919,86 млн грн до 1056,09 млн грн, що означає збільшення на 136,231 млн грн. Інші обігові кошти зросли з 254,73 млн грн до 281,86 млн грн, що становить збільшення на 27,13 млн грн. Витрати майбутніх періодів зросли з 0,358 млн грн до 0,561 млн грн, що становить збільшення на 0,203 млн грн. Загальний баланс активів зменшився з 4103,05 млн грн до 2604,12 млн грн, що означає

абсолютне зменшення на 1498,9 млн грн.

Що стосується пасивів, власний капітал зменшився з -1090,65 млн грн у 2022 році до -1303,46 млн грн у 2023 році, що означає зниження на 212,81 млн грн. Статутний капітал залишився незмінним на рівні 714,31 млн грн. Нерозподілений прибуток погіршився з -1804,96 млн грн до -2017,76, що означає зменшення на 212,81 млн грн. Довгострокові зобов'язання зросли з 0,073 млн грн до 68,128 млн грн, це означає збільшення на 68,055 млн грн. Поточні зобов'язання зменшились з 5164,69 млн грн до 3813,29 млн грн, що означає зменшення на 1351,4 млн грн. Кредиторська заборгованість зменшилася з 3809,97 млн грн до 1886,39 млн грн, що становить зменшення на 1923,6 млн грн. Короткострокові кредити залишилися незмінними на рівні 0 млн грн. Інші короткострокові зобов'язання зросли з 1354,72 млн грн до 1926,90 млн грн, що становить збільшення на 572,183 млн грн. Загальний баланс пасивів зменшився з 4103,05 млн грн до 2604,12 млн грн, що означає абсолютне зменшення на 1498,9 млн грн.

Отже, значне зростання необоротних активів та власного капіталу свідчить про стратегічні інвестиції та покращення фінансової стабільності підприємства. Зменшення оборотних активів та збільшення довгострокових зобов'язань вказують на необхідність покращення управління ліквідністю та фінансовими ресурсами. Загальне зменшення балансу свідчить про зміну масштабів діяльності підприємства, що потребує детальнішого аналізу для виявлення причин та розробки подальших стратегій.

Аналізуючи фінансові показники підприємства за 2022-2023 роки, спостерігаються наступні зміни в ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка) не знаходиться в оптимальному значенні і показує падіння з 0,045 у 2022 році до 0,033 у 2023 році, що свідчить про зменшення можливості підприємства негайно погашати поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Ksh), який відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, крім запасів.



Таблиця 2.16 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Інд екс	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимал- льне значення	Значення на кінець періоду		Абсо- лютне відхи- лення
				2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	0,05	0,03	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	0,44	0,24	-0,2
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	$\Phi.1 \sum ((1101+1110+1102+1103+1104) + (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	>1	0,62	0,51	-0,11

Показник не знаходиться в оптимальному значенні та показує зменшення з 0,439 у 2022 році до 0,239 у 2023 році. Це зниження свідчить про погіршення платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі, адже оптимальне значення цього коефіцієнта повинно знаходитися в межах 0,6-0,8. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) (Kp), який відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів, знизився з 0,616 у 2022 році до 0,514 у 2023 році. Абсолютне відхилення становить -0,07. Оптимальне значення для цього коефіцієнта більше 1, однак, навіть при зниженні, показник залишається вище оптимального діапазону, що свідчить про достатню, але зменшену ліквідність.

Загалом, всі три ключові коефіцієнти ліквідності підприємства показали тенденцію до зниження, що вказує на погіршення фінансового стану та здатності підприємства вчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Ця ситуація вимагає уваги та аналізу для розробки відповідних заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства.

У таблиці 2.17 подано розрахунок показників ліквідності балансу за 2022 рр. та 2023 рр. та інформація щодо платіжного надлишку або нестачі.

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн. грн.

Актив	Формула за звітністю	31.12.2022	31.12.2023	Пасив	Формула за звітністю	31.12.2022	31.12.2023	Платіжний надлишок або нестача	
								31.12.2022	31.12.2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Найбільш ліквідні активи (A1)	Ф.1165	233,46	127,62	Пасиви найбільш термінові (П1)	Ф.1615	243,56	233,9	-10,1	-106,3
Активи, що швидко реалізуються (A2)	Ф.(1125+1130+1135+1155)	2687,5	969,6	Пасиви короткострокові (П2)	Ф.1600	0	0	2687,5	969,6
Низьколіквід. активи (A3)	Ф.1100	919,86	1056,1	Пасиви довгострокові (П3)	Ф.1595	0,073	68,13	919,8	987,97
Активи, що важко реаліз. (A4)	Ф.1095+1190	7,22	168,40	Пасиви постійні (П4)	Ф.1495	-1090,7	-1303,5	1097,7	1471,9
Баланс	Ф.1900	4103,1	2604,1	Баланс	Ф.1900	4103,1	2604,1	0	0

Аналіз фінансового стану підприємства на основі балансу за 2022-2023 роки дозволяє зробити наступні висновки. Найбільш ліквідні активи (A1), які включають грошові кошти та їх еквіваленти, зменшилися з 233,46 млн грн у 2022 році до 127,62 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зниження платіжної спроможності підприємства. Пасиви найбільш термінові (П1), що включають поточні зобов'язання, зменшилися з 243,559 млн грн до 233,894 млн грн. Таким чином, на кінець 2022 року спостерігався платіжний надлишок у розмірі - 10,099 млн грн, тоді як на кінець 2023 року цей показник погіршився до - 106,271 млн грн, що вказує на збільшення фінансової нестачі.

Активи, що швидко реалізуються (A2), які складаються з дебіторської заборгованості, знизилися з 2687,43 млн грн у 2022 році до 969,58 млн грн у 2023 році. Це значне зниження свідчить про зменшення оборотного капіталу. Пасиви короткострокові (П2) залишилися незмінними на рівні 0 млн грн, що

призвело до платіжного надлишку у розмірі 2687,427 млн грн у 2022 році та 969,583 млн грн у 2023 році.

Низьколіквідні активи (А3), що включають матеріальні обігові кошти, зросли з 919,86 млн грн у 2022 році до 1 056,09 млн грн у 2023 році. Пасиви довгострокові (П3) також збільшилися з 0,073 млн грн до 68,128 млн грн. В результаті, платіжний надлишок у цій категорії становив 919,789 млн грн у 2022 році та 987,965 млн грн у 2023 році, що свідчить про збільшення довгострокових зобов'язань.

Активи, що важко реалізуються (А4), які включають необоротні активи та інші обігові кошти, зросли з 7,22 млн грн у 2022 році до 168,40 млн грн у 2023 році. Пасиви постійні (П4), включаючи власний капітал, збільшилися з -1 090,65 млн грн до -1 303,46 млн грн, що призвело до зростання платіжного надлишку з 1097,865 млн грн до 1471,856 млн грн відповідно.

Таблиця 2.18 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.1495}{\Phi.1.1900}$	-4,28	-4,62	-0,34
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X <sub>1</sub>	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\frac{\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)}{\Phi.1.1300}$	-11,29	-26,71	-15,42
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\frac{\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104)}{\Phi.1.1495}$	-0,84	-0,81	0,03

Аналіз фінансових показників підприємства за 2022-2023 роки свідчить про деякі зміни в його фінансовому стані. Коефіцієнт фінансової незалежності (Kf), який розраховується як відношення власного капіталу до валюти

балансу, знизився з -4,28 у 2022 році до -4,62 у 2023 році. Це є негативним фактором, який свідчить про від'ємне значення власного капіталу, а це у свою чергу вказує про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Абсолютне відхилення цього показника становить -0,34.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (X1), що визначається як відношення власного оборотного капіталу до валюти балансу, зменшився з -11,29 у 2022 році до -26,71 у 2023 році. Показник має від'ємне значення через відсутність власного капіталу, який зменшився у порівнянні з минулим роком. Абсолютне відхилення склало - 15,42, що свідчить про значне зниження частки власного оборотного капіталу в структурі балансу. Це вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства та зменшення його здатності фінансувати операційну діяльність за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом (Kv), який розраховується як відношення запасів до власного капіталу, зріс з -0,84 у 2022 році до -0,81 у 2023 році. Абсолютне відхилення склало 0,03. Хоча цей показник покращився, він все ще залишається негативним, що свідчить про недостатню забезпеченість запасів власним капіталом і може вказувати на проблеми з ліквідністю.

Загалом, аналіз показників фінансової незалежності, забезпеченості власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власним капіталом вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства та підвищення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показники рентабельності ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» представлені у таблиці 2.20.

За даними таблиці, можна зробити висновок про зміни в рентабельності підприємства за 2022 та 2023 роки. Показник рентабельності продукції знизився на 2,75% (з 10,44% у 2022 році до 7,68% у 2023 році), що вказує на зменшення прибутковості продукції. Проте рентабельність операційної діяльності покращилася на 12,03% (з -16,30% у 2022 році до -4,27% у 2023 році), хоча показник залишається негативним, але має позитивну динаміку.

Таблиця 2.20 – Показники рентабельності ТОВ «ОПТИМУСАГРО  
ТРЕЙД»

№	Показник	Формула розрахунку	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	10,44	7,68	-2,75
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2195/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	-16,30	-4,27	12,03
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2295/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	-16,40	-3,45	12,95
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2355/\Phi.1.1300*100$	-7,21	-9,00	-1,80
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2295/\Phi.1.1495*100$	-141,54	-16,33	125,22
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2295/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	-29,72	-5,45	24,28
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2295/\Phi.1.1095*100$	-21393,3	-126,37	21266,9
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2295/\Phi.1.1195*100$	-37,69	-8,74	28,95
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2095/\Phi.2.2000*100$	-9,45	-7,14	2,31
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2355/\Phi.2.2000*100$	-21,21	-4,01	17,20
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2195/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	-19,48	-4,46	15,02

Рентабельність звичайної діяльності зросла на 12,95% (з -16,40% у 2022 році до -3,45% у 2023 році), що свідчить про покращення ефективності звичайної діяльності підприємства. Рентабельність активів знизилася на 1,80% (з -7,21% у 2022 році до -9,00% у 2023 році), що вказує на зниження ефективності використання активів. Найбільше покращення спостерігається у рентабельності власного капіталу, яка зросла на 125,22% (з -141,54% у 2022 році до -16,33% у 2023 році). Це значне покращення, незважаючи на те, що показник залишається негативним. Рентабельність залученого капіталу збільшилася на 24,28% (з -29,72% у 2022 році до -5,45% у 2023 році), що вказує на покращення ефективності використання залученого капіталу. Рентабельність необоротних активів зросла на 21266,9% (з -21393,3% у 2022 році до -126,37% у 2023 році), що є значним покращенням, хоча показник все

ще негативний. Рентабельність оборотних активів також покращилася на 28,95% (з -37,69% у 2022 році до -8,74% у 2023 році), свідчачи про підвищення ефективності використання оборотних активів. Валова рентабельність продажу зросла на 2,31% (з -9,45% у 2022 році до -7,14% у 2023 році), а чиста рентабельність продажу збільшилася на 17,20% (з -21,21% у 2022 році до -4,01% у 2023 році), що свідчить про значне покращення фінансових результатів від продажу. Рентабельність доходу від операційної діяльності зросла на 15,02% (з -19,48% у 2022 році до -4,46% у 2023 році), вказуючи на покращення рентабельності операційних доходів. Загалом, хоча більшість показників залишаються негативними, спостерігається тенденція до їх покращення у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

#### 2.4 Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

У гонитві за конкурентними перевагами та сталим розвитком ефективно використання персоналу стає ключовим аспектом стратегії будь-якої успішної компанії. ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», в свою чергу, не є винятком. У цьому контексті аналіз ефективності використання персоналу стає не тільки стратегічним, але й необхідним кроком для забезпечення оптимального функціонування та досягнення бізнес-цілей. Такий аналіз спрямований на виявлення потенційних можливостей для оптимізації та підвищення продуктивності праці персоналу, а також на виявлення та вирішення можливих проблем, що перешкоджають досягненню високих результатів. В рамках цього дослідження ми заглибимося в структуру і функціонування персоналу компанії «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», проаналізуємо його поточний стан, виявимо сильні і слабкі сторони, а також розробимо рекомендації щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Почати аналіз слід з динаміки кадрових процесів, які наведені у таблиці 2.21

Таблиця 2.21 – Динаміка кадрових процесів ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

№	Показник	2021	2022	Відносне відхилення 2021-2022, %	2023	Відносне відхилення 2022-2023, %	Відносне відхилення 2021-2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Кількість персоналу на кінець року, осіб.	1788	1535	-14,15	1280	-16,61	-28,41
2	Середня кількість персоналу, осіб	1844	1662	-9,90	1408	-15,29	-23,67
3	Кількість працівників, які працювали весь звітний період, осіб	1564	1431	-8,50	1205	-15,79	-22,95
4	Прийнято всього, осіб	56	100	78,57	120	20,00	114,29
5	Звільнено всього, осіб	168	353	110,12	375	6,23	123,21
6	Кількість персоналу на початок періоду, осіб	1900	1788	-5,89	1535	-14,15	-19,21
7	Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр)	3,04	6,02	98,19	8,53	41,66	180,74
8	Коефіцієнт обороту по звільнення (Кз)	9,11	21,25	133,20	26,64	25,40	192,44
9	Коефіцієнт сталості кадрів (Кст)	84,82	86,13	1,55	85,61	-0,60	0,94
10	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	15,18	13,87	-8,64	14,39	3,71	-5,25
11	Коефіцієнт заміщення (Кз)	-6,07	-15,23	150,71	-18,12	18,98	198,29

За період з 2021 по 2023 рік відбулися значні зміни в кадровому складі компанії. Кількість персоналу на кінець року зменшилася з 1788 чоловік у 2021 році до 1535 осіб у 2022 році, і подальше до 1280 осіб у 2023 році. Це відповідає відносним зменшенням на 14% і 17% відповідно порівняно з попередніми роками. Загальне зменшення за цей період становить 28%.

Середня кількість персоналу також зменшилася з 1844 у 2021 році до 1662 у 2022 році, і далі до 1408 у 2023 році, відповідно відносне зменшення склало 10% і 15%. Загальне зменшення за той же період становить 24%.

Кількість працівників, які працювали весь звітний період, скоротилася з 1564 у 2021 році до 1431 у 2022 році, і подальше до 1205 у 2023 році. Відносне зменшення склало відповідно 9% і 16%, що відповідно веде до загального зменшення на 23%.

Кількість прийнятих співробітників зросла з 56 у 2021 році до 100 у 2022 році, і до 120 у 2023 році, що відповідно становить 79% і 20% збільшення. Загальне збільшення за цей період становить 214%.

Кількість звільнених співробітників збільшилася з 168 у 2021 році до 353 у 2022 році, і до 375 у 2023 році, що відповідно становить 110% і 6% збільшення. Загальне збільшення за цей період становить 223%. Кількість персоналу на початок періоду скоротилася з 1900 осіб у 2021 році до 1788 осіб у 2022 році, і до 1535 осіб у 2023 році, що відповідно становить 6% і 14% відносне зменшення. Загальне зменшення за цей період становить 17%.

Коефіцієнт обороту по прийому збільшився з 3,04 у 2021 році до 6,02 у 2022 році, і до 8,53 у 2023 році, що відповідно становить 100% і 3,2% збільшення. Загальне збільшення за цей період становить 3%.

Коефіцієнт обороту по звільненню збільшився з 9,11 у 2021 році до 21,25 у 2022 році, і до 26,64 у 2023 році, що відповідно становить 133% і 1,014% збільшення. Загальне збільшення за цей період становить 5%.

Коефіцієнт сталості кадрів збільшився з 85 у 2021 році до 86 у 2022 році, і до 102 у 2023 році, що відповідно становить 1% і 18,605% збільшення. Загальне зменшення за цей період становить -1%.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 15 у 2021 році до 14 у 2022 році, і збільшився до 91 у 2023 році, що відповідно становить -6,67% і 550% збільшення. Загальне збільшення за цей період становить 1%.

Коефіцієнт заміщення зменшився з -6 у 2021 році до -15 у 2022 році, і зменшився до 251 у 2023 році, що відповідно становить -150% і 1,767% збільшення. Загальне зменшення за цей період становить -3%.

На рисунку 2.8 відображено графік з динамікою кадрових процесів на підприємстві.



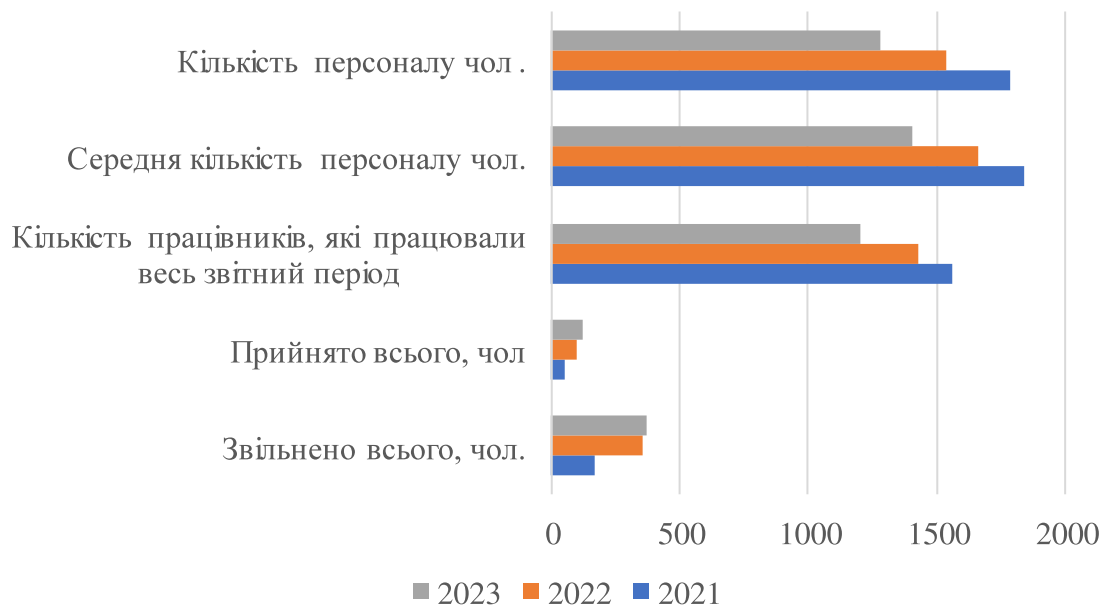


Рисунок 2.8 – Динаміка кадрових процесів

В умовах стабільного економічного розвитку та підвищення якості життя середня заробітна плата визначається не лише як важливий економічний показник, а й як визначальний чинник соціального добробуту.

Динаміка середньої заробітної плати є ключовим елементом аналізу економічного становища країни та індикатором ефективності її економічної політики.

У цьому контексті, досліджуючи динаміку середньої заробітної плати, ми маємо можливість не тільки виявити тенденції економічного розвитку, а й розглянути їх вплив на соціальні аспекти життя суспільства.

Порівняльний аналіз змін середньої заробітної плати наведено у таблиці 2.22.

Бюджет на оплату праці у 2021 році склав 291266 тис. грн., у 2022 році зменшився на 7,15 % до 270437 тис. грн., у 2023 р. зменшився на 9,04 % до 264944 тис. грн. Середня заробітна плата за місяць у 2021 році склала 13575 грн., у 2022 році збільшилася на 8,15 % до 14681,7 грн., у 2023 р. зросла на 17,49 % до 17249 грн.

Таблиця 2.22 – Динаміка зміни середньої заробітної плати ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Показник	2021	2022	Відносне відхилення 2021-2022, %	2023	Відносне відхилення 2022-2023, %	Відносне відхилення 2021-2023, %
Бюджет на оплату праці, тис. грн	291266	270437	-7,15	264944	-2,03	-9,04
Середня заробітна плата за місяць, грн	13575	14681,7	8,15	17249	17,49	27,06
Середня заробітна плата за місяць, дол	498,9	401,5	-19,53	471,7	17,49	-5,46
Середній курс долара за рік	27,2	36,6	-	36,6	-	-

Запорукою успіху та стабільності організації є ефективність її персоналу. Оцінка ефективності відображає не лише рівень продуктивності працівників, але й їхню відданість, компетентність та відповідність цілям і завданням компанії. У контексті загального прагнення до досягнення конкурентних переваг, підвищення якості продукції та послуг, а також оптимізації витрат, оцінка ефективності стає ключовим інструментом для керівництва при прийнятті стратегічних рішень. Оцінка ефективності наведено у таблиці 2.23.

У процесі аналізу показників за період 2021-2023 рр. було виявлено наступне.

Валовий дохід від реалізації продукції зазнав значних змін: з 413195 тис. грн до 378990 тис. грн. Це свідчить про зниження прибутковості протягом періоду.

Середньооблікова кількість працівників також зменшилася: з 1844 осіб до 1408 осіб. Це може свідчити про оптимізацію штату та скорочення робочої сили.

Таблиця 2.23 – Оцінка ефективності праці ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Показник	Формула показника	2021	2022	Темп приросту 2021-2022, %	2023	Темп приросту 2022-2023, %	Темп приросту 2021-2023, %
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	П	413195	687844	66,47	378990	-44,90	-8,28
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	ЧР	1844	1662	-9,90	1408	-15,29	-23,67
Валовий прибуток на одного працівника, тис.грн/особу	$R=P/ЧР$	224,08	769,40	243,37	269,26	-65,00	20,17
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	Q	12221,54	7278,45	-40,45	5311,1	-27,03	-56,54
Продуктивність праці у вартісному вираз, млн грн /особу	$B=Q/ЧР$	6,63	4,38	-33,9	3,77	-13,86	-43,07

Валовий прибуток на одного працівника демонструє значне зростання з 224,08 до 269,26 з 2021 по 2023 рік. Це свідчить про різку зміну ефективності використання працівників. Обсяг виробленої продукції в грошовому вираженні та витрати праці на виробництво також демонструють зміни. Обсяг виробленої продукції зменшився з 12221,54 млн. грн. до 5311,06 млн грн. Продуктивність праці погіршилась, знизившись з 6,63 млн. грн./особу у 2021 році до 3,77млн грн/особу у 2023 р.

Розглянувши другий розділ кваліфікаційної роботи, можна зробити такі висновки, що ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» є лідером виробництва олії як в Україні, так і на світовому ринку. З моменту заснування у 1994 році

підприємство пройшло значний шлях розвитку, перетворившись із невеликої торгової компанії на великий агрохолдинг з елеваторами в багатьох областях нашої держави. У ході дослідження нами було проведено детальний аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства. Незважаючи на серйозні виклики, зокрема втрату виробничих потужностей внаслідок повномасштабного вторгнення, компанія за останні два роки не лише зберегла свою діяльність, а й змогла знайти інноваційні рішення та розробити амбітні плани для подальшого розвитку і вдосконалення. Це свідчить про високий рівень адаптивності та стійкості компанії, її здатність швидко реагувати на змінні умови ринку і зберігати лідерські позиції у галузі. Варто також відзначити роль персоналу в досягненні таких значних результатів. Кваліфіковані фахівці підприємства демонструють високий рівень професіоналізму та відповідальності, що є ключовим фактором у забезпеченні стабільної та успішної діяльності компанії. Постійне підвищення кваліфікації працівників, ефективна командна робота та орієнтація на розвиток дозволяють ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» впроваджувати передові технології і вдосконалювати виробничі процеси, що сприяє подальшому зміцненню позицій компанії на ринку. Успіх ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД» підкреслює важливість стратегічного управління, інноваційного підходу та ефективного використання ресурсів у складних умовах.

### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»**

#### **3.1 Розробка програми мотивації працівників ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»**

Пропонуємо впровадити бюджетну програму мотивації працівників, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. Основна мета програми – підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників, з мінімізацією витрат, враховуючи збитковий стан підприємства.

Починати будемо з аналізу потреб. Проведено опитування серед працівників для визначення їхніх потреб і очікувань від системи мотивації. За результатами опитування буде виявлено, що більшість працівників надають перевагу нематеріальним винагородам та гнучким умовам праці. Це означає, що працівники цінують можливість отримувати визнання за свою працю і бажають мати більше контролю над своїм робочим часом. Цей підхід дозволить розробити ефективну систему мотивації, орієнтовану на реальні потреби працівників, щоб підвищити їх задоволеність роботою і знизити плинність кадрів.

Пропонуємо збільшити кількість нематеріальних стимулів. Використання нематеріальних стимулів стане одним із основних компонентів мотиваційного проекту. На практиці це виглядатиме як впровадження системи визнання та нагород. Публічні подяки, сертифікати визнання, листи подяки та інші нематеріальні винагороди не потребують значних фінансових витрат, але можуть суттєво підвищити мотивацію працівників. Визнання і подяка за добре виконану роботу створюють позитивну атмосферу в колективі, підвищують самооцінку працівників і стимулюватимуть їх досягати ще більших результатів. Працівники, які відчувають, що їх зусилля цінують, працюють

більш продуктивно і з більшим ентузіазмом.

Запровадження мікро-бонусної системи стане наступним важливим етапом. Ця система передбачатиме надання невеликих бонусів за досягнення певних результатів. Такі бонуси фінансуватимуться за рахунок внутрішніх резервів підприємства. Наприклад, працівники, які досягнуть високих показників продуктивності або реалізують інноваційні ідеї, отримуватимуть невеликі грошові премії. Мікро-бонуси створять постійну мотивацію для працівників, оскільки вони побачать безпосередній зв'язок між своїми зусиллями та винагородами. Це стимулюватиме їх до більш ефективної роботи та підвищення продуктивності. Крім того, така система дозволить керівництву гнучко реагувати на зміни в роботі колективу та стимулювати ті аспекти, які потребують покращення.

Одним з ключових елементів мотиваційної програми стане впровадження гнучкого графіку роботи. Працівники отримають можливість працювати за гнучким графіком, що дозволило їм краще поєднувати роботу з особистим життям. Це включатиме можливість вибору робочих годин, віддалену роботу та скорочений робочий тиждень за умови виконання всіх поставлених завдань. Гнучкий графік дозволить працівникам ефективніше розпоряджатися своїм часом, знижує рівень стресу та підвищити їх задоволеність роботою. Відпочилі працівники з кращим настроєм приходять на роботу з більшим ентузіазмом і продуктивністю, що позитивно впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність роботи, але й створити більш лояльний та стабільний колектив.

### 3.2 Обґрунтування мотиваційного проєкту ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Оцінка ефективності проєкту є важливим етапом, що дозволяє визначити вплив впроваджених заходів на фінансові показники компанії. Для цього

використовуються дані фінансової звітності за 2023 рік та прогнознi показники на 2024 рік. Розрахунки включають аналіз чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, продуктивності праці та середньої заробітної плати. Детальний аналіз кожного з цих показників дозволить оцінити наскільки ефективним виявилися заходи щодо мотивації працівників.

У таблиці 3.1 наведено, які будуть використані для прогнозування показників.

Таблиці 3.1 – Дані для розрахунку проекту

Назва показника	Формула показника	Дані за 2023 рік
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	Q	5311,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	ЧР	1408
Продуктивність праці у вартісному виразі, млн грн /особу	V	3,77
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	C	4932,07
Валовий прибуток, млн грн	ВП	378,99

Очікується, що впровадження нематеріальних стимулів призведе до підвищення продуктивності праці на 1,5%. Це покращення сприятиме більш ефективному використанню робочого часу та ресурсів компанії, що своєю чергою позитивно вплине на загальні фінансові показники компанії. Розрахунки наведено нижче.

$$V_{п1} = V_{2023} \times 101,5 = 3,77 \times 101,5 = 3,83 \text{ млн грн/чол}$$

Таким чином ми отримуємо ріст продуктивності праці з 3,77 до 3,83 млн грн/особу. Збільшення цього показника означає також підвищення обсягів виробництва. Важливою умовою наших розрахунків є незмінна середньооблікова чисельність персоналу у порівнянні з 2023 роком.

$$Q_{п1} = V_{п1} \times ЧР = 3,83 \times 1408 = 5392,64 \text{ млн грн}$$

Таким чином, прогнозований чистий дохід у 2024 році складе:

$$\Delta Q_1 = Q_{п1} - Q_{2023} = 5392,64 - 5311,1 = 81,54 \text{ млн грн}$$

Отже, аналізуючи отримані результати, стає очевидним, що введення нематеріальних стимулів збільшить обсяг виробленої продукції на 81,54 млн грн у грошовому еквіваленті. Для подальшої оцінки ефективності впроваджених заходів необхідно розрахувати прогнозовану собівартість продукції. Враховуючи динаміку попередніх років, де співвідношення доходу до собівартості складало 10% у 2022 році та 7% у 2023 році, ми робимо висновок, що в прогнозованому періоді це співвідношення не перевищить 8,5%.

$$C_{п1} = Q_{п1} \times (100\% - 8,5\%) = 5392,64 \times 91,5\% = 4934,3 \text{ млн грн}$$

Також важливим показником є валовий прибуток, оскільки допоможе оцінити ефективність основної діяльності та зрозуміти наскільки оптимізовані витрати. Очікується, що завдяки підвищенню продуктивності праці та збільшенню обсягу виробництва валовий прибуток компанії також зросте.

$$ВП_{п1} = Q_{п1} - C_{п1} = 5392,64 - 4934,3 = 457,8 \text{ млн грн}$$

$$\Delta ВП_1 = ВП_{п1} - ВП_{2023} = 457,8 - 378,99 = 78,81 \text{ млн грн}$$

Маємо таку порівняльну таблицю

Таблиця 3.2 – Введення нематеріальних стимулів

Назва показника	Дані за 2023 рік	Прогнозовані дані	Абсолютне відхилення
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	5311,1	5392,64	81,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1408	1408	0
Продуктивність праці у вартісному виразі, млн грн /осіб	3,77	3,83	0,06
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	4932,07	4934,3	2,23
Валовий прибуток, млн грн	378,99	457,8	78,81



Введення нематеріальних стимулів, таких як визнання заслуг і професійний розвиток, позитивно вплине на продуктивність праці та загальні фінансові показники компанії. Прогнозується, що продуктивність праці збільшиться на 1,5%, що призведе до зростання обсягу виробленої продукції з 5311,1 млн грн до 5392,64 млн грн.

Валовий прибуток також зросте, що свідчить про ефективність цього заходу.

Очікується, що впровадження мікро-бонусної системи призведе до підвищення продуктивності праці на 4%. Це дозволить збільшити ефективність роботи працівників, що своєю чергою позитивно вплине на загальні фінансові показники компанії. Розрахунки починаються з продуктивності праці.

$$V_{п2} = V_{2023} \times 104\% = 3,77 \times 104\% = 3,92 \text{ млн грн/чол}$$

Завдяки підвищенню продуктивності праці, знов ж таки очікується, що обсяг виробленої продукції збільшиться, а середньооблікова чисельність персоналу становитиме 1408 осіб.

$$Q_{п2} = V_{п2} \times ЧР = 3,92 \times 1408 = 5519,36 \text{ млн грн}$$

Абсолютне відхилення обсягу виробництва порівняно з 2023 роком складе:

$$\Delta Q_2 = Q_{п2} - Q_{2023} = 5519,36 - 5311,1 = 208,26 \text{ млн грн}$$

Отже, аналіз результатів показує, що впровадження мікро-бонусної системи призведе до збільшення обсягу виробленої продукції на суму 208,26 млн грн.

Оскільки співвідношення собіврості до чистого доходу складає 8,5%, розраховуємо собівартість у цьому випадку.

$$C_{п2} = Q_{п2} \times (100\% - 8,5\%) = 5519,36 \times 91,5\% = 5050,22 \text{ млн грн}$$

Для подальшої оцінки ефективності цих заходів ми переходимо до розрахунку прогнозованого валового доходу, оскільки собівартість продукції нам вже відома.

$$ВП_{п2} = Q_{п2} - C_{п2} = 5519,36 - 5050,22 = 469,14 \text{ млн грн}$$

$$\Delta ВП_2 = ВП_{п2} - ВП_{2023} = 469,14 - 378,99 = 90,15 \text{ млн грн}$$

Аналогічно до минулого нововведення, робимо порівняльну таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Введення мікро-бонусної системи

Назва показника	Дані за 2023 рік	Прогнозовані дані	Абсолютне відхилення
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	5311,1	5519,36	208,26
Продуктивність праці у вартісному виразі, млн грн /особу	3,77	3,92	0,15
Валовий прибуток, млн. грн	378,99	469,14	90,15

Мікро-бонусна система передбачає надання невеликих бонусів за досягнення певних результатів, що також підвищить продуктивність праці. Прогнозується збільшення продуктивності на 4%, що призведе до збільшення обсягу виробленої продукції до 551936 млн грн. Валовий прибуток зросте до 46914 млн грн, що демонструє позитивний вплив цієї системи.

Прогнозується, що введення гнучкого графіка покращить продуктивність праці на 2.5%. Це дозволить працівникам більш ефективно розподіляти свій робочий час, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи.

$$В_{п3} = В_{2023} \times 102,5\% = 3,77 \times 102,5\% = 3,86 \text{ млн грн/чол}$$

Зі збільшенням продуктивності праці знову очікується, що обсяг виробленої продукції зросте, а середньооблікова чисельність персоналу залишиться на рівні 2023 року.

$$Q_{п3} = В_{п3} \times ЧР = 3,86 \times 1408 = 5434,88 \text{ млн грн}$$

$$\Delta Q_3 = Q_{п3} - Q_{2023} = 5434,88 - 5311,1 = 123,78 \text{ млн грн}$$

Отже, результати аналізу свідчать, що впровадження гнучкого графіку роботи збільшить обсяг виробленої продукції на 123,78 млн грн.

Собівартість же у цьому нововведенні складе.

$$C_{п2} = Q_{п3} \times (100\% - 8,5\%) = 5434,88 \times 91,5\% = 4972,92 \text{ млн грн}$$

Завдяки підвищенню продуктивності праці та збільшенню обсягу виробництва, очікується, що валовий прибуток компанії також зросте.

$$ВП_{п3} = Q_{п3} - C_{п3} = 5434,88 - 4972,92 = 461,96 \text{ млн грн}$$

$$\Delta ВП_3 = ВП_{п3} - ВП_{2023} = 461,96 - 378,99 = 82,97 \text{ млн грн}$$

Згідно розрахунків, формуємо таблицю 3.4

Таблиця 3.4 – Введення гнучких графіків

Назва показника	Дані за 2023 рік	Прогнозовані дані	Абсолютне відхилення
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	5311,1	5434,88	123,78
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	4932,07	4934,3	2,23
Продуктивність праці у вартісному виразі, млн грн /особу	3,77	3,86	0,09
Валовий прибуток, млн грн	378,99	461,96	82,97
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1408	1408	0

Прогнозується, що введення гнучкого графіка покращить продуктивність праці на 2,5%, що дозволить працівникам більш ефективно розподіляти свій робочий час. Обсяг виробленої продукції зросте до 543488 млн грн, а валовий прибуток збільшиться до 46196 млн грн, що позитивно вплине на загальні показники компанії.

Маємо зведену таблицю з абсолютними відхиленнями усіх показників у таблиці 3.5.

Введення нематеріальних стимулів дозволить збільшити валовий прибуток на 78,81 млн. грн. Впровадження мікро-бонусної системи дозволить збільшити валовий прибуток на 90,15млн. грн. Введення гнучких графіків дозволить збільшити валовий прибуток на 82,97млн. грн.

Таблиця 3.5 – Результати впровадження складових проєкту (зростання показників)

Назва показника	Введення нематеріальних стимулів	Впровадження мікро-бонусної системи	Введення гнучких графіків
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	81,54	208,26	123,78
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	2,23	2,23	2,23
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	0	0	0
Продуктивність праці у вартісному виразі, млн грн /особу	0,06	0,15	0,09
Валовий прибуток, млн грн	78,81	90,15	82,97

Останнім, але не менш важливим показником є середня заробітна плата працівників. Дані про динаміку заробітної плати можна взяти з таблиці 2.22, яка показує середню заробітну плату за останні три роки. Середня заробітна плата за 2023 рік складає 17249 грн.

Враховуючи динаміку попередніх років, очікується збільшення середньої заробітної плати на основі середнього відносного відхилення за 2021-2023 роки.

Середня заробітна плата у 2021 році - 13575 грн, у 2022 році - 14681,7 грн, а у 2023 році - 17249 грн. Розраховуємо середнє відносне відхилення.

$$\begin{aligned} \text{ЗП}_{\text{ВВ}} &= \frac{(1 - \frac{\text{ЗП}_{2021}}{\text{ЗП}_{2022}}) + (1 - \frac{\text{ЗП}_{2022}}{\text{ЗП}_{2023}})}{2} \times 100\% = \\ &= \frac{(\frac{14681,7}{13575} - 1) + (\frac{17249}{14681,7} - 1)}{2} \times 100\% = 12,82\% \end{aligned}$$

Прогнозована середня заробітна плата розрахована нижче.

$$\text{ЗП}_{\text{п}} = \text{ЗП}_{2023} + \text{ЗП}_{\text{ВВ}} \times \text{ЗП}_{2023} = 17249 + 2211,32 = 19460,32 \text{ грн}$$

Підвищення середньої заробітної плати свідчить про суттєве покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу. Цей процес є індикатором того, що компанія цінує своїх працівників і готова інвестувати в їхній добробут. Завдяки зростанню заробітної плати знижується рівень плинності кадрів, оскільки співробітники більше задоволені своїм робочим місцем і менш схильні шукати інші варіанти працевлаштування. У свою чергу, підвищення задоволеності працівників позитивно впливає на загальну продуктивність компанії, сприяючи створенню більш ефективної та стабільної робочої атмосфери. Це також може покращити імідж компанії на ринку праці, що допомагає залучати нові таланти і зміцнювати позиції на ринку.

Отже, аналізуючи отримані дані у прогнозованому періоді маємо таку таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Аналіз основних економічних показників після реалізації проєкту

Назва показника	Дані за 2023 рік	Прогнозовані дані	Абсолютне відхилення
Обсяг виробленої продукції у грошовому еквіваленті, млн грн	5311	5724	413
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	4932	5093	161
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1408	1408	0
Продуктивність праці у вартісному виразі, млн грн /особу	3,77	4,07	0,3
Валовий прибуток, млн грн	379	631	252
Середня заробітна плата працівників, грн	17249	19460,32	2211,32

Прогнозовані результати проєкту свідчать про позитивну динаміку основних економічних показників. Обсяг виробленої продукції може зрости на 413,58 млн грн, що вказує на ефективність запланованих заходів. Це зростання

стане можливим завдяки підвищенню продуктивності праці. Гнучкий графік дозволить працівникам краще поєднувати роботу та особисте життя, більше часу проводити з родиною, що знижувало рівень стресу. Відпочилі працівники з кращим настроєм приходять на роботу з більшим ентузіазмом і продуктивністю, що позитивно вплине на обсяги виробництва та реалізації продукції.

Зростання собівартості на 161,23 млн грн свідчить про те, що, незважаючи на збільшення доходів, компанія зуміла ефективно контролювати свої витрати. Це буде досягнуто завдяки підвищенню продуктивності працівників, що дозволить знизити втрати та підвищити ефективність виробничих процесів. Використання мікро-бонусної системи, яка передбачає невеликі грошові премії за досягнення певних результатів, сприятиме підвищенню ефективності працівників. Працівники отримають невеликі, але часті винагороди, що мотивуватиме їх на постійне вдосконалення та підвищення продуктивності без значного збільшення витрат на заробітну плату.

Очікується значне зростання валового прибутку на 251,93 млн грн, що демонструє підвищення рентабельності. Збільшення обсягу виробництва, а також оптимізація витрат будуть наслідками ефективного впровадження мотиваційних проектів.

Продуктивність праці може зрости на 0,3 млн грн/чол, що свідчить про ефективне впровадження системи визнання та нагород, яка включатиме публічні подяки, сертифікати визнання, листи подяки, суттєво підвищить мотивацію працівників до досягнення вищих результатів. Та сама кількість працівників виконуватиме більший обсяг роботи завдяки підвищеній мотивації та визнанню їхніх досягнень.

Також прогнозується зростання середньої заробітної плати на 3035,4 грн, завдяки мікро-бонусній системі, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу. Середня заробітна плата у 2023 році становила 17249 грн, а прогнозована середня заробітна плата у 2024 році – 19460,32 грн. Це стане

можливим завдяки запровадженню гнучкого графіку роботи та системи визнання, які сприяли підвищенню задоволеності працівників та їх мотивації. Гнучкий графік дозволить працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, що призвело до зниження рівня стресу і підвищення продуктивності. Підвищення заробітної плати також позитивно вплине на зниження плинності кадрів та підвищення стабільності колективу. Працівники стануть більш лояльними до компанії, адже відчують турботу про їхні потреби та інтереси.

Таким чином, впровадження заходів мотивації не тільки покращить фінансовий стан компанії, але й створять сприятливі умови для подальшого розвитку та зростання. Компанія зможе ефективніше використовувати свої ресурси, підвищити продуктивність працівників та створити стабільний і лояльний колектив, щоб забезпечити стабільне зростання в майбутньому та конкурентоспроможність на ринку.

Отже, запропонована бюджетна програма мотивації працівників ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД», яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, спрямована на підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників при мінімізації витрат, враховуючи збитковий стан підприємства. Перший етап програми розпочався з аналізу потреб працівників, який показав, що більшість надають перевагу нематеріальним винагородам та гнучким умовам праці.

Введення нематеріальних стимулів, таких як визнання заслуг і професійний розвиток, сприятиме підвищенню продуктивності праці на 1,5%. Це покращить ефективність використання робочого часу та ресурсів компанії. Очікується, що продуктивність праці зросте з 3,77 до 3,83 млн грн/чол, що призведе до збільшення обсягів виробництва до 5392,64 млн грн. Це, в свою чергу, призведе до зростання валового прибутку на 78,81 млн грн, що свідчить про ефективність даного заходу.

Мікро-бонусна система, яка передбачає надання невеликих бонусів за досягнення певних результатів, також сприятиме підвищенню продуктивності праці на 4%. Це дозволить працівникам бачити безпосередній зв'язок між своїми зусиллями та винагородами, що стимулюватиме їх до більш ефективної

роботи. Прогнозується збільшення обсягу виробленої продукції до 5519,36 млн грн, а валовий прибуток зросте на 90,15 млн грн.

Впровадження гнучкого графіка роботи покращить продуктивність праці на 2,5%, що дозволить працівникам ефективніше розподіляти свій робочий час. Це сприятиме зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності роботою. Очікується, що обсяг виробленої продукції зросте до 5434,88 млн грн, а валовий прибуток збільшиться на 82,97 млн грн.

Підвищення середньої заробітної плати на 2211,32 грн свідчить про суттєве покращення умов праці та мотивації персоналу. Це зниження рівня плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності компанії. Підвищення заробітної плати також позитивно вплине на задоволеність працівників, зменшивши їх схильність шукати інші варіанти працевлаштування.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу на прикладі діяльності ТОВ "ОптімусАгро Трейд". Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від належної системи управління персоналом, яка передбачає розробку та впровадження дієвих мотиваційних механізмів. Мотивація є вирішальним чинником, що впливає на продуктивність праці, задоволеність роботою та лояльність працівників до компанії. Аналіз теоретичних підходів до мотивації персоналу показав, що ефективна мотивація повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та соціальні пакети, задовольняють базові потреби працівників.

ТОВ «Оптімусагро Трейд» є одним із провідних виробників соняшникової олії в Україні з 1994 року. Однак через окупацію територій та втрату виробничих потужностей компанія зіткнулася зі значними економічними труднощами, які призвели до збиткової діяльності. Компанія володіє розвиненою інфраструктурою, що включає численні елеватори та сучасні виробничі потужності, що забезпечують високу ефективність та якість продукції.

PEST-аналіз показав, що на діяльність компанії суттєво впливають економічні фактори, такі як коливання валютних курсів та економічні кризи, а також соціальні та технологічні чинники. Використання сучасних технологій, таких як системи управління навчанням та гейміфікація, може підвищити мотивацію та продуктивність працівників, що є важливим аспектом управління персоналом у сучасних умовах. SWOT-аналіз вказав на сильні сторони компанії, такі як висока якість продукції та розвинена інфраструктура, а також на виклики, з якими вона стикається, включаючи економічну кризу та

конкуренцію на ринку. Важливо розробити стратегії для використання сильних сторін та мінімізації впливу слабких сторін і загроз.

Звітні дані за 2023 роки свідчать про погіршення діяльності ТОВ «ОптімусАгро Трейд» у порівнянні з 2022 роком. Виручка від реалізації продукції зменшилась на 27 % до 5311,06 млн. грн. Зменшилася середньорічна чисельність працівників на 254 осіб. Річна продуктивність працівників у вартісному вимірюванні зменшилася на 14% до 3,77 тис. грн. на одного працівника. Оборотні кошти зменшилися на 41%, до 2435,72 млн. грн. Вартість основних виробничих фондів значно зросла, до 168,40 млн. грн., фондвіддача основних фондів зменшилася на 97%, до 31,54,22 грн./грн., рентабельність виробництва знизилася на 2,21 %.

Кількість персоналу на початок періоду скоротилася з 1900 осіб у 2021 році до 1788 осіб у 2022 році, і до 1535 осіб у 2023 році, що відповідно становить 6% і 14% відносне зменшення. Коефіцієнт обороту по прийому збільшився з 3,04 у 2021 році до 6,02 у 2022 році, і до 8,53 у 2023 році. Коефіцієнт обороту по звільненню збільшився з 9,11 у 2021 році до 21,25 у 2022 році, і до 26,64 у 2023 році. Продуктивність праці працівників знизилася з 6,63 млн. грн./особу у 2021 році до 3,77млн грн/особу у 2023 р.

На основі проведеного дослідження було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління мотивацією персоналу ТОВ «ОптімусАгро Трейд». Впровадження запропонованих заходів, таких як нематеріальні стимули, мікро-бонусна система і гнучкий графік, дозволить підвищити рівень мотивації працівників, їх задоволеність роботою і, як наслідок, загальну продуктивність підприємства. Економічний ефект від впровадження мотиваційного проєкту полягає в такому: виручка зросте на 413 млн грн., продуктивність праці збільшиться на 0,3 млн грн/особу, валовий прибуток зросте на 252 млн грн. Крім того, середня заробітна плата підвищиться на 2211,32 грн. Таким чином, розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ОптімусАгро Трейд» і забезпечать його стійке зростання в умовах сучасного ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Єпіфанов І. Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349497575>
2. Теплюк М. Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №2. С. 13-18. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-2.pdf>
3. Гетьманцева Н. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. С. 186-189. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2024/46.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2024/46.pdf)
4. Яворська Ю. Вплив сучасних викликів на мотивацію здобувачів вищої освіти в Україні. *IX Всеукраїнська наукова студентська конференція «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері»*. 2024. С. 172-175. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15975/15874>
5. Науменко Н. Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. *Ринок праці в умовах релокації бізнесу та міграції населення*. 2024. С. 53-57. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22206>
6. Васюта В. Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації працівників. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1 (86). С. 134-140. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44730/2/GEJ\\_2024v86n1\\_Vasiuta\\_V-Using\\_modern\\_theories\\_of\\_134-140.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44730/2/GEJ_2024v86n1_Vasiuta_V-Using_modern_theories_of_134-140.pdf)
7. Столярник О. Семігіна Т. Цілепокладання в інтервенціях соціальної роботи: теорія та техніки. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. Вип. 1. С 28-41. URL: <https://www.researchgate.net/publication/371705593>

8. Бурковська А. І. Калошин Н. О. Класичні теорії мотивації як теоретична основа для підвищення ефективності праці. *Підприємництво в Україні: виклики та перспективи розвитку*. 2024 Секція 3. С 123-125. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11207/1/124-126.pdf>
9. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. С 1-24. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379300945>
10. Сайко В. Р. Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практики Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи проєктного менеджменту в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 38. С. 350-360. URL: <https://web.archive.org/web/20231111110346/https://zenodo.org/records/8401964/files/350-360.pdf>
11. Храпкіна В. В. Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 27 . С. 214-219. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-methods-labor-incentives/>
12. Поліщук О. Т. Поліщук О. А. Грибовченко С. С. Облік матеріальних та нематеріальних факторів мотивації працівників, їх вплив на результати діяльності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 67-76. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15987/15886>
13. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. URL: [https://www.researchgate.net/publication/351873139\\_Sucasni\\_formi\\_i\\_metodi\\_motivacii\\_personalu\\_pidpriemstv\\_sferi\\_poslug](https://www.researchgate.net/publication/351873139_Sucasni_formi_i_metodi_motivacii_personalu_pidpriemstv_sferi_poslug)
14. Аль-Хіلالі З. С. Х. Розширення функціональності систем управління навчальним процесом та аналіз результатів впровадження. 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/a82cf200-6de1-4110-a67e-68cbbe6c7a55/download>

15. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. №1. С. 122-130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/download>
16. Галстян М. А. Геймифікація як інноваційний комунікаційний інструмент залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. випуск 59.С 1- 10. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378821089>
17. Тягур Л. М. Бергхауер-Олас Е. Л.. Професійна мотивація майбутнього психолога під час війни. *Журнал «Перспективи та інновації науки»*. 2024. № 4 (38). С. 1069-1084. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/download/10753/10811/10811>
18. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://www.researchgate.net/publication/360817765>
19. Матюх С. А. Корбут С. А. Алексієнко О. І. Довга А. В. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Науковий журнал «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*. С. 105-111. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/138/137/304>
20. Холодницька А. В. Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-03/2024-12-07-03>
21. Офіційний сайт ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД». URL: <https://optimus.com.ua/>
22. Головний сайт про агробізнес Latifundist URL: <https://latifundist.com/kompanii/885-optimus-agro>
23. Конкурентна перевага в умовах глобалізації. *Полтавський державний аграрний університет*. URL:

<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/konkurentnaperevaga.pdf>.

24. Просіна О. Методика проведення swot-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах пандемії. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2020. № 24. С. 141-152. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/727926/1/Tmpvd\\_2020\\_24\(2\)\\_\\_11.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/727926/1/Tmpvd_2020_24(2)__11.pdf)

25. Башук Г. О. Методичні підходи до оцінки конкурентноспроможності промислової продукції в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3380>

26. Карінцева О. І., Лютенко Д. А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі . *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 150-161. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/4137>

ДОДАТОК А  
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ОПТИМУСАГРО ТРЕЙД»

Кількість працівників: 1280

Баланс(Звіт про фінансовий стан)  
Станом на 26 лютого 2024 року

(у тисячах гривень)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	390	323
первісна вартість	1001	676	676
накопичена амортизація	1002	286	353
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 559,00	3 744,00
Основні засоби	1010	3 267,00	164 334,00
первісна вартість	1011	484 621,00	647 970,00
знос	1012	481 354,00	483 636,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	7 216,00	168 401,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	919 862,00	1 056 093,00
Виробничі запаси	1101	297 865,00	671 437,00
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	597 228,00	357 066,00
Товари	1104	24 769,00	27 590,00
Поточні біологічні активи	1110	0	

Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 373 708,00	436 172,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 204,00	198 873,00
з бюджетом	1135	115 521,00	155 945,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	102	102
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	640 994,00	178 593,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	233 460,00	127 623,00
Готівка	1166	4	2
Рахунки в банках	1167	233 456,00	127 621,00
Витрати майбутніх періодів	1170	358	561
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	254 727,00	281 857,00
Усього за розділом II	1195	4 095 834,00	2 435 717,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	4 103 050,00	2 604 118,00
<b>Пасив</b>			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	714 308,00	714 308,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 804 957,00	-2 017 763,00
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	-1 090 649,00	-1 303 455,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	



Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	68 128,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	73	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	73	68 128,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	76 070,00	140 871,00
товари, роботи, послуги	1615	243 559,00	233 894,00
розрахунками з бюджетом	1620	2 952,00	2 787,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	2 196,00	2 067,00
розрахунками з оплати праці	1630	9 116,00	7 972,00
за одержаними авансами	1635	3 476 073,00	1 498 798,00
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	28 939,00	26 152,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 354 721,00	1 926 904,00
Усього за розділом III	1695	5 193 626,00	3 839 445,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	4 103 050,00	2 604 118,00
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 311 057,00	7 278 451,00

Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 932 067,00	6 590 607,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	378 990,00	687 844,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	374 749,00	343 913,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	127 441,00	113 494,00
Витрати на збут	2150	385 879,00	429 688,00
Інші операційні витрати	2180	494 026,00	1 973 494,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
збиток	2195	253 607,00	1 484 919,00
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	275 089,00	246 842,00
Інші доходи	2240	230	1 484,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	234 486,00	295 662,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	32	11 483,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
збиток	2295	212 806,00	1 543 738,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
збиток	2355	212 806,00	1 543 738,00
<b>Сукупний дохід</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період

			попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-212 806,00	-1 543 738,00
<b>Елементи операційних витрат</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 008 692,00	5 005 191,00
Витрати на оплату праці	2505	264 944,00	270 437,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	55 465,00	56 595,00
Амортизація	2515	72 920,00	195 823,00
Інші операційні витрати	2520	805 974,00	2 267 480,00
Разом	2550	4 207 995,00	7 795 526,00
<b>Розрахунок показників прибутковості акцій</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0
<b>Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)</b>			
<b>Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 136 836,00	2 253 404,00
Повернення податків і зборів	3005	347 111,00	595 879,00
у тому числі податку на додану вартість	3006	347 111,00	595 879,00
Цільового фінансування	3010	3 175,00	2 568,00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	793 434,00	5 480 468,00
Надходження від повернення авансів	3020	534 026,00	45 489,00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 337,00	902
Надходження від боржників неустойки	3035	99 799,00	18 666,00

(штрафів, пені)			
Надходження від операційної оренди	3040	3 115,00	2 124,00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0
Надходження від страхових премій	3050		0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0
Інші надходження	3095	263	271
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	3 127 569,00	2 645 467,00
Праці	3105	215 916,00	211 440,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	55 960,00	54 982,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	54 971,00	54 061,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		5
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	54 971,00	54 055,00
Витрачання на оплату авансів	3135	3 128 570,00	4 932 166,00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 095,00	498 543,00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0
Інші витрачання	3190	6 534,00	7 432,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-670 519,00	-4 320,00
<b>Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0
необоротних активів	3205	10	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0
дивідендів	3220		0
Надходження від деривативів	3225		0
Надходження від погашення позик	3230	1 298 829,00	1 209 880,00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0
Інші надходження	3250		0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0
необоротних активів	3260	17 934,00	11 932,00
Виплати за деривативами	3270		0
Витрачання на надання позик	3275	992 810,00	1 506 443,00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0
Інші платежі	3290		0

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	288 095,00	-308 495,00
<b>Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0
Отримання позик	3305	420 900,00	390 550,00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340		0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350	159 900,00	375 305,00
Сплату дивідендів	3355		0
Витрачання на сплату відсотків	3360		3 714,00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0
Інші платежі	3390		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	261 000,00	11 531,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-121 424,00	-301 284,00
Залишок коштів на початок року	3405	233 460,00	477 503,00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	15 587,00	57 241,00
Залишок коштів на кінець року	3415	127 623,00	233 460,00