

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Судак Юлії Юріївни

академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом
(за матеріалами ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Амоша О.І.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 13 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Судак Ю.Ю. академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом
(за матеріалами ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»)

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління персоналом підприємства	13.05.2024 р. – 23.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», що функціонує у конкурентних умовах	24.05.2024 р. – 06.06.2024 р.
Рекомендаційний	Удосконалення управління персоналу шляхом впровадження заходів мотивації	07.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Амоша О.І.
(підпис керівника)

Дата видачі « 13 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Судак Ю.Ю.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи управління персоналом підприємства	6
1.1 Визначення категорії «управління персоналом», чинники та основні функції управління	6
1.2 Класифікація методів та технологій менеджменту персоналу	9
1.3 Формування підходів до мотивації та використання сучасних технологій управління персоналом	12
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», що функціонує у конкурентних умовах	20
2.1 Характеристика діяльності підприємства	20
2.2 Оцінка впливу факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства	25
2.3 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»	34
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»	43
3 Удосконалення управління персоналу шляхом впровадження заходів мотивації	54
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження заходів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»	54
3.2 Впровадження заходів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» та оцінка ефективності запропонованих заходів	55
Висновки	61
Перелік джерел посилань	65

ВСТУП

Застосування методів управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої організації, і це стає ще більш важливим в умовах воєнного конфлікту. У таких умовах ефективне управління персоналом є необхідною умовою для забезпечення виживання бізнесу, успішного виконання статутних завдань та досягнення цілей організації. Крім того, застосування методів управління персоналом в умовах воєнного конфлікту допомагає забезпечити максимально можливу ефективність роботи персоналу в умовах тривалого стресу, зменшує втрати та ризики, а також підвищує працездатність та професійну майстерність співробітників.

Успішна функціонування підприємства залежить від численних чинників, серед яких особливе значення має система управління персоналом. Нині питання управління персоналом привертає все більше уваги. Керівники підприємств усвідомлюють, що ефективна діяльність та досягнення цілей, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства, великою мірою залежать від компетентного та висококваліфікованого персоналу. Управління персоналом має складну та системну природу і є одним з ключових елементів загальної управлінської структури підприємства, що потребує подальших наукових досліджень для їх практичного втілення.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом.

Поставлена мета потребує вирішення таких завдань:

- визначити категорії «управління персоналом», чинники та основні функції управління;
- навести класифікацію методів та технологій менеджменту персоналу;
- розглянути формування підходів до мотивації та використання

сучасних технологій управління персоналом;

- надати характеристику діяльності підприємства;
- оцінити вплив факторів зовнішнього конкурентного середовища на діяльність підприємства;
- проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»;
- обґрунтувати необхідність впровадження заходів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»;
- впровадити заходи мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом розроблення в кваліфікаційній роботі є процес управління персоналом.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до управління персоналом ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувалися методи наукового пізнання, методологічні положення та концепції сучасної економічної теорії, методи економічного аналізу, графічний метод представлення даних і матеріалу, діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу; розрахунково-конструктивний, порівняння.

Практична значущість одержаних результатів полягає у рекомендації ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» застосувати різні методи управління персоналом, щоб забезпечити безпеку та підтримку працівників, підтримати їхню мотивацію та зберегти високу ефективність діяльності в умовах воєнного конфлікту. Отриманий ефект буде дорівнювати 777,8 тис. грн., а ефективність – 112%, тобто кожна грн. вкладена в мотивацію персоналу принесе 1,12 грн. ефекту, що є достатньо високим показником, тому дані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення категорії «управління персоналом», чинники та основні функції управління

Персонал складається з працівників та співробітників організації, які займають певні посади та мають необхідну кваліфікацію, знання або практичний досвід. Серед складових поняття «персонал» можна виділити наступні [16]:

а) наявність трудових відносин, що базуються на правових нормах і передбачають оплату праці;

б) володіння певними характеристиками - освіта, стаж, кваліфікація, професійні якості, досвід тощо;

в) спрямованість персоналу на досягнення стратегічної мети організації в рамках своїх обов'язків.

Управління персоналом – це комплексна сфера управлінської діяльності, що включає такі елементи, як стратегія управління персоналом, кадрова політика, система, функції управління персоналом, служба управління персоналом, показники результативності тощо [16].

Це специфічна сфера управління, орієнтована на системний та організований вплив на людей з метою максимального використання їхнього потенціалу та досягнення поставлених цілей. Управління персоналом на підприємстві включає в себе ряд функціональних підсистем, таких як умови праці, трудові відносини, кадрове облік, маркетинг та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, стимулювання праці та інші. Ефективне функціонування цих підсистем визначається прийняттям управлінських рішень, які сприяють успішності підприємства та добробуту його працівників [6].

Управління персоналом у сучасних умовах представляє собою складний та багатокомпонентний механізм, заснований на різних управлінських функціях, які повинні бути чітко визначені. Кожна функція визначає тип управлінської діяльності, незалежно від контексту, такого як тип підприємства, його галузь, розташування тощо. Реалізації управління передбачає дотримання таких функцій [11]:

1) планування: включає в себе визначення етапів досягнення поставленої мети, що дозволяє організації розуміти, які кроки потрібно зробити сьогодні, щоб мати успіх у майбутньому. Аналіз у цифрову епоху базується на обробці великих обсягів даних, оцінці трендів та факторів;

2) організація: передбачає розподіл завдань та ресурсів між виконавцями, при цьому умови цифрової трансформації можуть призвести до делегування цього процесу на рівень команди виконавців, що поліпшує якість процесу, прискорює виконання завдань та збільшує мотивацію персоналу;

3) координація: забезпечується за допомогою колективного інтелекту, що допомагає організації реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

4) контроль: в умовах цифрової трансформації стає більше самоконтролем, що зменшує кількість адміністративних рівнів та підвищує ефективність. У разі виконання складних завдань контроль залишається за керівником, тоді як рутинні завдання можуть контролюватися технічними системами;

5) мотивація: сучасні технології мотивації акцентують на моральному стимулюванні персоналу через командну взаємодію, розкриття потенціалу особистості та соціальну відповідальність бізнес.

Основні чинники, що впливають на управління персоналом організацій, можна визначити за даними, представленими в таблиці 1.1 [12]. Кожен з цих факторів може впливати на процес управління персоналом і вимагати від керівників організації адаптації до змін. Важливо знати, які

чинники впливають на організацію і як з ними працювати, щоб забезпечити ефективне управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Основні чинники, що впливають на управління персоналом

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічні умови, військово-політична ситуація в країні, законодавча база, конкуренція на ринку
Внутрішні фактори	Культура організації, структура організації, стиль керівництва, розмір організації та склад персоналу
Індивідуальні фактори	Мотивація та інтереси працівників, навички та компетенції, особисті якості працівника

Протягом останніх трьох років персонал стикався з викликами, що викликали ряд проблем. Спочатку COVID-2019 призвів до економічної кризи, в результаті чого багато організацій закрились або зменшили свою діяльність, що призвело до психологічного впливу на населення. Наприклад, постійне носіння масок та обмеження пересування підвищило рівень тривожності серед населення, а введення воєнного стану додатково підвищило тиск на персонал (див. рисунку 1.1) [9].



Рисунок 1.1 – Фактори впливу на персонал 2021–2023 рр. [9]

Європейська бізнес асоціація провела дослідження ринку праці, щоб вивчити основні напрямки змін щодо персоналу, які відбулися у 2022 р. [17]. Фахівці з управління персоналом відзначили основні зміни, наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Результати опитування серед фахівців у управлінні персоналом, щодо змін в роботі, 2022 р. [3]

1.2 Класифікація методів та технологій менеджменту персоналу

Варто відзначити, що ефективність кожної з функцій управління персоналом залежить від застосування інноваційно орієнтованих технологій. У сучасних умовах менеджери на підприємствах використовують різні технології для успішного вирішення завдань з управління персоналом: стратегічне керівництво персоналом; збалансована система вимірювань; автоматизована система управління персоналом; реінжиніринг; керівництво талантами; планування кадрів; бенчмаркінг; внутрішній маркетинг; пошук і набір персоналу, такі як класичний набір (рекрутинг), хедхантинг, скрінінг, залучення тимчасового персоналу, виконавчий пошук, лізинг персоналу, аутсорсинг та аутстафінг; навчання та розвиток персоналу – коучинг, наставництво, менторство; оцінка персоналу – «таємний клієнт», центр

оцінки (асесмент-центр); звільнення персоналу – аутплейсмент та інше [11].

Ефективність методів управління персоналом в умовах цифрової трансформації залежить від гнучкості працівників, впровадження інновацій, обліку морального зношування процесів, збільшення швидкості навчання, розвитку внутрішньої ротації та гнучкості посадових інструкцій. Серед методів управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій можна виділити [1]:

- методи автоматизації комунікації з кандидатами, технології штучного інтелекту та використання чат-ботів;

- методи автоматизації операцій з управління персоналом за допомогою ERP систем;

- методи автоматизації звітності, такі як дашборди, бенчмарки;

- методи автоматизації пошуку кандидатів (системи пошуку та оцінки для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій та соціальних мережах);

- методи автоматизації розвитку персоналу, до яких входять системи рекомендацій (навчальні стажування та підвищення кваліфікації, пільги тощо);

- методи автоматизації співпраці, такі як організація середовища, робочого місця, робочого процесу, служби зворотного зв'язку тощо.

Зі зростанням використання технологій та тенденцій автоматизації процесів управління персоналом офіси використовують інноваційні методи спілкування, такі як Zoom, Skype, Cisco Webexs, MS Teams тощо. Однак корисність сучасних технологій штучного інтелекту обмежена, і вони можуть надавати відповіді лише в обмеженому діапазоні встановлених сценаріїв [4].

Нові виклики ставлять нові завдання мотиваційній політиці та системам оцінювання персоналу, а також потребують комплексних зусиль для пошуку інноваційних методів і технологій, перегляду критеріїв управління персоналом і роботи (таблиця 1.1).

У разі розгляду стратегій та методів управління персоналом під час збройного конфлікту, доцільно виділити такі загальні рекомендації [17].

1) Планування та розвиток персоналу: У ситуації постійного збройного конфлікту, особливо в окремих регіонах, ключове значення має наявність кваліфікованого та підготовленого персоналу, який здатний ефективно виконувати завдання. Тому важливим стає оперативне заповнення вакансій, проведення ротацій та переміщень, перекваліфікація працівників та їх швидка адаптація до нових умов.

Таблиця 1.1 – Інноваційні виклики та нові завдання управління персоналом

Інноваційні виклики	Завдання систем управління персоналом
Демократизація суспільних процесів, що дає свободу вибору	Порівняльна оцінка успіху та невдачі на певному етапі кар'єри
Виховання почуття причетності на тлі прагнення до індивідуальності	Акцентування на можливостях кожного працівника, згуртування їх за допомогою єдиної мети
Інтелектуалізація суспільства	Огляд компетентностей та критеріїв оцінювання ефективності праці
Створення стійкості в світі змін	Використання перекваліфікації як способу збільшення потенціалу працівників з метою досягнення довгострокового успіху
Інформатизація та віртуалізація економіки	Переорієнтація політики оцінювання та процедури оцінювання
Соціалізація та гуманізація праці	Посилення соціального виміру в масштабах оцінювання персоналу та результатів діяльності
Упровадження культурної складової у системи управління	Зв'язки між системою оцінювання та типом організаційної культури
Перегляд категорії якості як універсальної цінності еволюційного розвитку	Оцінювання потенціалу розвитку працівника та його кар'єрного зростання
Сміливі дії в епоху невизначеності	Перетворення невизначеності на інформативну перспективу, що допомагає менеджерам впевнено орієнтуватися в майбутньому

2) Мотивація та визнання: Умови повномасштабної війни, що супроводжуються постійними загрозами та стресом для населення, потребують системної роботи з мотивації та визнання персоналу. Роботодавцям слід забезпечити підтримку працівників, включаючи психологічну та соціальну підтримку, а також використовувати різноманітні форми визнання, такі як нагороди та премії.

3) Забезпечення безпеки: Головним пріоритетом в умовах війни є

забезпечення безпеки персоналу. Організації повинні посилити контроль за доступом до приміщень, мобільного та інтернет зв'язку, а також розробити плани дій персоналу у разі надзвичайних ситуацій.

4) Комунікація: В умовах війни ефективна внутрішня комунікація стає ще важливішою. Розгубленість та загроза можуть призвести до дестабілізації, тому важливо підтримувати стабільність та взаєморозуміння серед персоналу.

5) Гнучкість та адаптивність: Умови збройного конфлікту можуть змінюватися швидко, тому важливо мати гнучкість у плануванні та адаптуватися до нових умов.

6) Керівництво та лідерство: Ефективне керівництво та лідерство можуть забезпечити згуртованість та мотивацію персоналу, а також успішне виконання завдань в умовах війни.

7) Управління змінами: Управління змінами є важливим аспектом управління персоналом в умовах військового конфлікту в організаціях. Організації повинні бути готові до змін у планах та стратегіях, а також у складі персоналу. Такі стратегії та методи допоможуть організаціям ефективно управляти персоналом в умовах військового конфлікту та забезпечити успішне виконання завдань.

1.3 Формування підходів до мотивації та використання сучасних технологій управління персоналом

Усі ці виклики стимулюють перегляд підходів до мотивації персоналу та завдань мотиваційної політики, оскільки підкреслюють такі ключові аспекти, як «складність», «напруженість», «інтенсивність», «важливість» роботи, які є важливими чинниками мотивації. Загалом, система управління персоналом, яка підтримується інформаційною технологією, надає такі переваги [2]:

– забезпечення текстової або аналітично-цифрової інформації

керівництву підприємства;

- удосконалення та підтримка інструментарію для прогнозування;
- швидкий доступ до всієї необхідної інформації для управлінського прийняття рішень;
- співпраця з інтелектуальними експертами під час прийняття управлінських рішень;
- підтримка мультимедійного інтерактивного спілкування між керівництвом та персоналом в оперативному режимі;
- зменшення часових витрат менеджерів на ведення документообігу та звітності.

У практичній діяльності служб управління персоналом спостерігається їх трансформація у відділи управління людськими ресурсами, що супроводжується впровадженням нових, прогресивних методик, таких як [1]:

- KPI – ключові показники ефективності;
- система grading, що передбачає визначення посад в ієрархії їх цінності для підприємства;
- QMM, що передбачає систему оцінювання персоналу за критеріями системи якості;
- MBO (Management by objectives), що передбачає управління за результатами або управління за цілями;
- BSC – збалансована система показників.

Впровадження системи KPI підвищує прибуток організації на 10-30%, оскільки орієнтує діяльність працівників на досягнення запланованих результатів з можливістю їх перевиконання [23], а також підвищує мотивацію та утримання персоналу.

При розробці технології системи grading зазвичай виокремлюють такі етапи: формування робочої групи; розроблення методики; оцінювання цінності праці; розроблення моделі грейдів. Грейдинг дозволяє поліпшити мотиваційну систему підприємства та повернути й утримувати висококваліфікованих управлінських кадрів [11].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств і організацій необхідна інтеграція методів управління якістю (QMM) з сучасними інформаційними технологіями. Вона дозволяє створити нову систему управління та забезпечення якості, що зменшує часові та ресурсні витрати на рутинні процедури, підвищує ефективність системи управління якістю, зменшує вплив людського фактора на якість продукції та послуги, а також забезпечує високу якість продукції зі зниженням витрат [21].

Ефективним інструментом для управління системою підготовки кадрів сучасного підприємства є концепція збалансованої системи показників (BSC). BSC – це система стратегічного управління цифровим підприємством, що ґрунтується на вимірюванні та оцінці результативності виконаної роботи за певним набором показників [3]. Отже, систему збалансованих показників слід розглядати не лише як інструмент обліку та аналізу, що використовується у стратегічному менеджменті, але й як інформаційну базу для управлінського аналізу в умовах сучасної економіки.

У сучасних умовах система інформаційного забезпечення управління персоналом має наступні ключові завдання [11]:

- забезпечення своєчасної інформацією для менеджерів для планування діяльності підрозділів та підприємства в цілому, а також для ухвалення управлінських рішень;

- створення електронного офісу з метою обміну знаннями між менеджерами та персоналом;

- сприяння спрощенню документообігу та інформування менеджерів про хід виконання завдань кожним підрозділом підприємства.

Технології управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу [16]. Для початку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та їх характеристику наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненим працівникам внаслідок їх скорочення, ліквідації або реорганізації підприємства
Аутстафінг	це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео-технологій (zoom, meet, тощо), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів, тощо
Гейміфікація у рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсінг	Підбор кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг персоналу	Оренда співробітників у сторонньої організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних і цікавих людей
Прелімінарінг	Залучення перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів) на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. Часто реалізується із залученням рекрутингових агентств До сучасних форм рекрутингу належать: 1) соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ 2) мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом 3) реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі, тощо)
Системи відслідковування кандидатів (ATS)	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження, обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать, тощо
Хедхантинг	Підбор персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Поряд із традиційними методами мотивації персоналу можуть використовуватися сучасні технології управління [6], які наведемо у таблиці 1.3. Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу, які наведемо у таблиці 1.4. Технології оцінки персоналу представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.3 – Технології мотивації персоналу

Назва	Характеристика
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів». В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі трьох груп факторів, які вважаються найсуттєвішими: 1) знання та вміння: а) практичні чи спеціальні знання; б) управлінські знання та вміння; в) комунікативні навички; 2) вирішення проблем: а) область вирішуваних проблем; б) складність проблем; 3) відповідальність: а) свобода дій, повноваження; б) величина впливу; в) важливість, вплив на результат
Золотий парашут	Угода між компанією та співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій зазначається, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час
Метод МВО (management by objectives – управління за цілями)	Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben (Compensation & Benefits – компенсації та пільги)	Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що їм належать
KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності)	Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками
Pay for Performance (плата за виконання)	Винагорода (заробітна плат, комісійні, премії, тощо) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (виконаних робіт, планових показників, тощо)

Представлені у таблицях 1.2–1.5 технології, значно розширюють можливості менеджменту підприємств у контексті підвищення гнучкості управління персоналом в сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

Таблиця 1.4 – Технології навчання та розвитку персоналу

Назва	Характеристика
1	2
Кейс Стаді	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим масивом інформації,

Кінець таблиці 1.4

1	2
	можливості змоделювати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистісного й творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату
Модель навчання ISA (income share agreement – угода про пайові відрахування від доходів)	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі та у строки, встановлені у договорі)
Тренінг	Метод інтенсивного навчання із використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок
Самонавчання	Це форма освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду

Таблиця 1.5 – Технології оцінки персоналу

Назва	Характеристика
1	2
360 градусів	Опитування оточення (керівництва, співробітників, підлеглих) з метою визначення чи відповідає певний співробітник займаній посаді. Етапи проведення методу «360 градусів»: 1) підготовка – формування опитувальника, визначення оточення співробітника, які братимуть участь в дослідженні; 2) введення – проведення консультацій з опитуваними з метою пояснення цілей і методики дослідження; 3) опитування учасників – безпосереднє проведення опитування, визначення результатів, і складання звіту; 4) зворотній зв'язок – проводиться із співробітниками, що брали участь в опитуванні. Варто залучити досвідченого експерта з метою забезпечення ефективного зворотного зв'язку
Матриця RACI	Методика розподілу повноважень та ролей у бізнес-процесах, яка допомагає проаналізувати розподіл повноважень та відповідальності RACI – це абревіатура, яка включає чотири ролі: 1) responsible – відповідальний за роботу; 2) accountable – відповідальний за результат; 3) consulted – консультант; 4) informed – поінформований (хто в курсі прийнятих рішень та виконання завдання)
Онлайн-система SHLTOOLS	За її допомогою можна провести оцінку персоналу з використанням тестів здібностей, різних опитувальників
Таємний покупець	Така технологія використовується з метою визначення, чи персонал магазину (супермаркету, тощо) дотримується визначених стандартів (доброзичливості, швидкості обслуговування, чистоти, тощо)

Кінець таблиці 1.5

1	2
Чек-лист	Контрольний список завдань, які необхідно у потрібній послідовності перевірити, і складається з максимально простих, точних і лаконічних дій
Performance review (огляд продуктивності)	Підхід щодо оцінки персоналу, який дозволяє виміряти продуктивність кожного співробітника Традиційно Performance Review складається з: 1) self review – безпосередньо оцінка співробітника, з метою визначення, що корисного він зробив для організації та для свого відділу за певний період; 2) зворотного зв'язку колег та керівників – за допомогою імпульс-опитувань та опитувань 360; 3) складання рейтингів за професійними навичками, активністю, залученістю до процесів організації, вкладом у прибуток, тощо; складання індивідуального плану розвитку на наступний рік, квартал чи інший період

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що в сучасних умовах господарювання для ефективного управління підприємством необхідно використовувати сукупність різних методів та інструментів управління. Диджиталізація, що завойовує впевнені позиції у всіх сферах господарювання, диктує свої умови й управлінським системам, які керують персоналом. Серед безсумнівних переваг щораз більшого використання інформаційних технологій в управлінні персоналом – спрощення процедур, оптимізація праці управлінців, полегшення роботи з документами тощо. Проте є загроза нівелювання людського чинника, наявного в “ручних” управлінських процесах. Зважаючи на це, потрібен розумний баланс застосування інформаційних технологій у процесах управління персоналом, тому що менеджмент людських ресурсів не лише охоплює організаційні та виробничі аспекти, але і враховує тонкі психологічні нюанси, що відрізняє сферу управління персоналом від інших сфер, які забезпечують функціонування підприємства.

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання у відповідності до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, які б дозволяли зробити процес управління

персоналом більш ефективним та оперативним. Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від менеджменту використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності, що потребує подальших досліджень представленої проблематики.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СТИМУЛ», ЩО ФУНКЦІОНУЄ У КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

2.1 Характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» – є лідером ринку кондитерських виробів в Україні. Компанія працює на ринку України з 1999 р. Кондитерська фабрика виробляє великий асортимент виробів: зефір, мармелад, східні солодощі, іриски, цукерки, вафлі. Система управління безпекою харчових продуктів сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ДСТУ ISO22000:2007 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до яких-небудь організацій харчового ланцюга» [14].

Історичні аспекти розвитку підприємства: історія ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» почалася в 1999 р., коли в м. Дніпропетровськ було створено підприємство по виробництву кондитерської продукції. Але якщо говорити про спадкоємність і традиції, то історія фабрики багатше і цікавіше. Так, кондитерська фабрика СТИМУЛ багато в чому стала спадкоємцем традицій Дніпропетровської кондитерської фабрики – концерну «Дніпровські зорі». Сьогодні в асортименті є цукерки «Стріла Дніпровська», улюблена желейна «Аркадія», помадно-лікерні цукерки «Столичні», вафельні «Ананасні». Ці цукерки – візитна картка, «свій продукт» міста, по ним визнають Дніпро у всій Україні. Сьогодні ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» національне підприємство, продукція фабрики продається у всіх областях України, представлена в національних і регіональних торговельних мережах. Продукція ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» неодноразово ставала лауреатом загальнонаціональних конкурсів і Міжнародних бізнес-форумів. Це підтверджується дипломами і відзнаками: «За випуск ексклюзивної кондитерської продукції з винятковими смаковими

властивостями», «За виробництво високоякісних конкурентоздатних кондитерських виробів» [14].

Організація менеджменту у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Наш стимул — працювати для Вас і дарувати смак натуральних солодошів!
Цінності	<p>1. Наші цінності: Як постійний розвиток і вдосконалення всіх співробітників компанії, як прагнення відповідати найвищим стандартам, залучення і утримання висококваліфікованих професіоналів.</p> <p>2. Довіра Як форма взаємин усередині компанії, з партнерами і клієнтами, як стан внутрішнього світу кожного співробітника.</p> <p>3. Традиції Дбайливо зберігаючи і дотримуючи традиції, створені в процесі розвитку компанії, ми створюємо нові.</p> <p>4. Відповідальність Ми завжди виконуємо свої зобов'язання перед клієнтами, співробітниками і партнерами. Досягаючи загального результату, ми усвідомлюємо індивідуальну відповідальність.</p> <p>5. Робота в команді Ми – команда односторонців, де у центрі уваги інновації, компетентність і порядність. Наша сила – в підтримці, терпінні і взаєморозумінні.</p>
Мета	Одержання прибутку та використання його в інтересах акціонерів в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом материнської та дочірньої компанії
Основні види діяльності	<p>Основний: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання</p> <p>Інші: 28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами</p>

ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» гарантує високу якість своєї продукції та має такі характеристики, які наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Особливі характеристики ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Напрямок	Характеристика
Репутація компанії як надійного партнера	Професіоналізм співробітників та партнерів
Широкий асортимент продукції	Натуральні інгредієнти у складі продукції. Сертифікована продукція без ГМО
Якість продукції	Система менеджменту харчової безпеки та якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO 9001:2015 та FSSC 22000
Експорт	Продукція з успіхом експортується більш ніж до 20 країн світу: Німеччина, Ізраїль, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія
Логістична система	Потужна логістична служба дозволяє швидко доставити продукцію в усі регіони України

ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» робить акцент на важливості сталого розвитку суспільства, і в рамках корпоративної соціальної відповідальності підтримує проекти, спрямовані на розвиток освіти, науки, культури та спорту.

Якісна продукція – турбота про споживачів. Компанія поважає своїх споживачів та дотримується позиції, що будь-яка інформація, що стосується здоров'я та безпеки життєдіяльності людей, повинна бути відкритою, доступною і зрозумілою. Стратегія компанії в області безпеки і якості – це відповідність продукції жорстким вимогам і нормам Європейського Співтовариства.

Головна цінність компанії – її співробітники. Протягом всієї історії ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», особлива увага приділялася головній цінності – співробітникам. Кожен член команди відчуває значимість своєї роботи для досягнення стратегічних цілей компанії. Навчання і тренінги дозволяють колективу завжди відповідати трендам сьогодення, а офіційна оплата праці і суворе дотримання трудового законодавства гарантують стабільність і впевненість у завтрашньому дні [14].

Партнери компанії «СТИМУЛ» наведені на рисунку 2.1. З партнерами

підприємства побудовано довгострокові взаємовигідні відносини, засновані на індивідуальному підході, гнучкості та можливості виробництва продукції з унікальними параметрами.

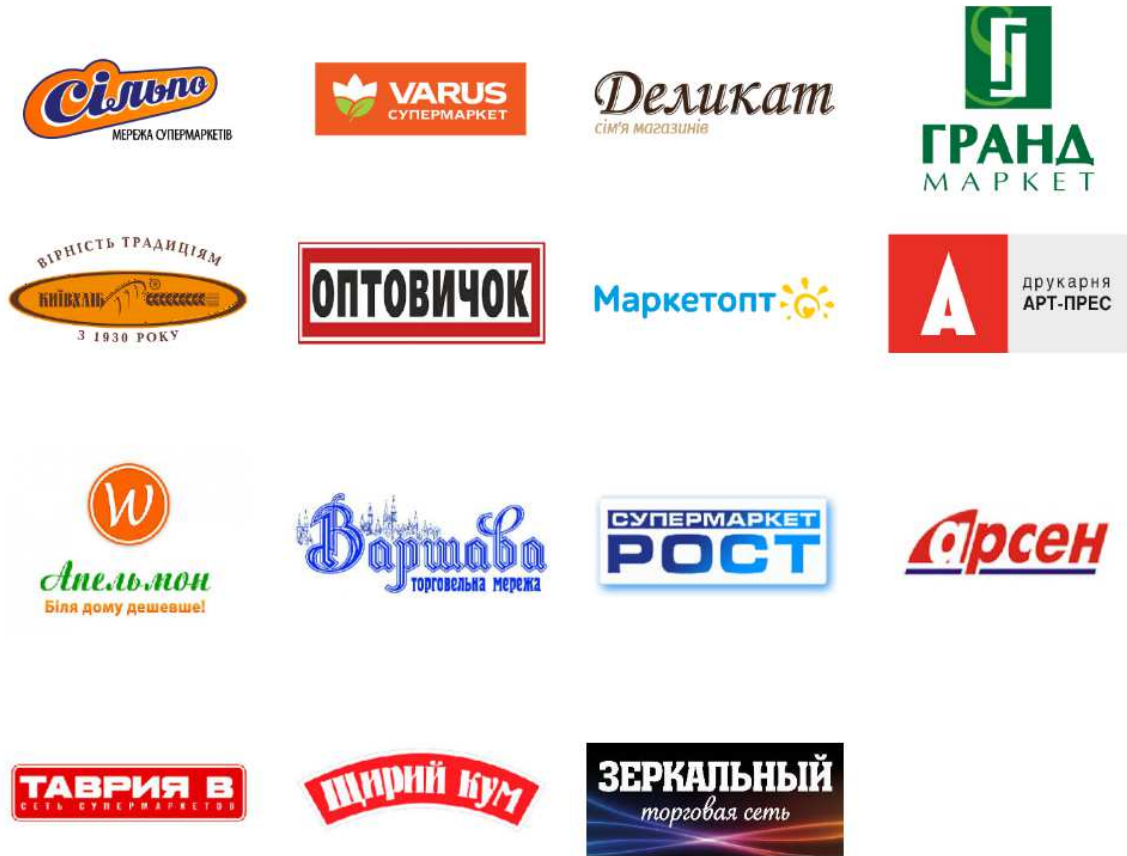


Рисунок 2.1– Партнери, з якими співпрацює ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Якість та безпечність продукції – ключовий фактор успіху компанії і головна умова її розвитку. В ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» впроваджено систему управління безпечністю та якістю харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів FSSC 22000 та ISO 9001 [14].

Основа функціонування системи – це принцип «від поля до столу», що передбачає забезпечення безпеки та якості на всіх етапах виробництва харчових продуктів, а також використання системи НАССР – виявлення потенційно небезпечних факторів і контроль «критичних точок» виробництва безпечної продукції. Завдяки ефективній системі, компанія гарантує безпеку та якість продукції протягом усього життєвого циклу.

Забезпечення якості продукції відбувається шляхом виконання наступних дій:

встановлення та узгодження з постачальниками вимог до основних та допоміжних матеріалів;

чітка, регламентована процедура виробництва постачальників; своєчасний вхідний контроль сировини та допоміжних матеріалів;

постійний контроль дотримання технологічних режимів на виробництві;

контроль умов транспортування, зберігання сировини та готової продукції;

контроль санітарного стану виробництва;

постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Підприємство постійно здійснює контроль якості продукції такими методами:

випробування готової продукції з метою підтвердження відповідності вимогам якості та безпеки харчових продуктів, а також відсутності ГМО;

лабораторні дослідження фізико-хімічних, мікробіологічних, органолептичних показників;

інструментальне вимірювання показників технологічних режимів, включаючи використання перевіреної та повіреної вимірювальної техніки;

аудит умов виробництва, транспортування та зберігання сировини та продукції;

щоквартальна оцінка постачальників;

щорічне аналізування системи управління якістю з боку вищого керівництва.

Всі кондитерські вироби промарковані знаком «Без ГМО».

На рисунку 2.4 наведена організаційна структура ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

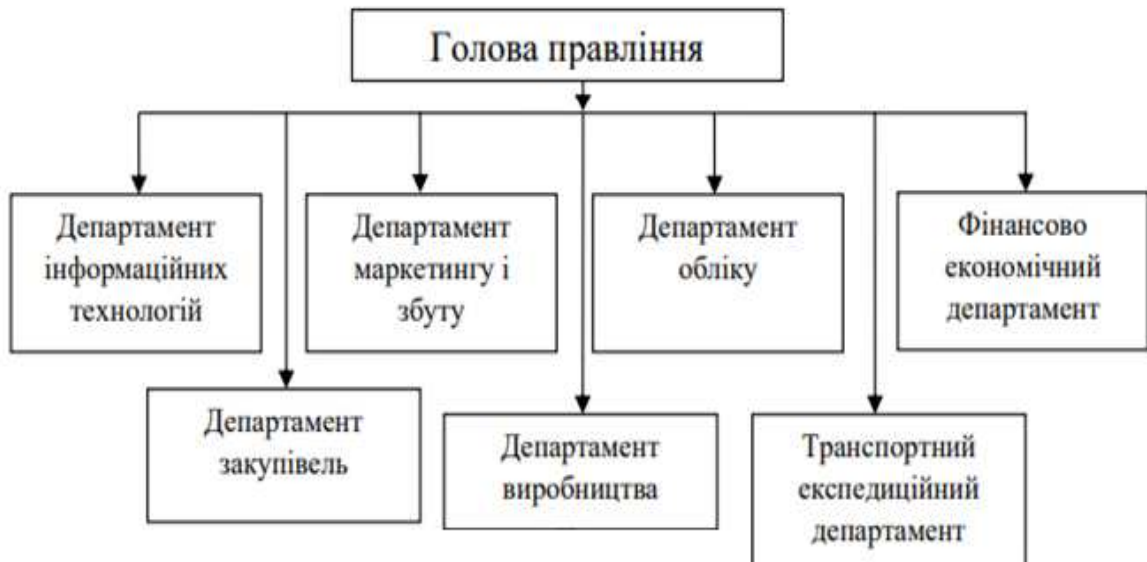


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

2.2 Оцінка впливу факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства

Проведемо PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ». Результати аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Фактори		Напрямок	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1		2	3	4	5
Політичні фактори (Р)	- Нестабільна політична ситуація; - Зміни законодавства стосовно галузі харчової промисловості; - Вплив зовнішньоекономічної політики на ринки збуту та експорт; - Посилення контролю галузі державою.	-	0,2	7	-1,4
	- Підвищення цін на сировину, матеріали та комунальні послуги;				

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Економічні фактори (E)	- Зниження купівельної спроможності населення; - Коливання курсу валют; - Зменшення попиту на інвестування в галузь; - Зміни в системі оподаткування	-	0,3	8	-2,4
Соціальні фактори (S)	- Демографічна ситуація в країні; - Нестабільні доходи населення; - Харчові уподобання населення; - Вимоги до якості продукції та рівню сервісу; - Репутація компанії серед споживачів.	+	0,3	10	3
Технологічні фактори (T)	- Темпи Науково-технічного прогресу; - Зміни технології виробництва; - Рівень забезпечення підприємства необхідним обладнанням; - Підвищення виробничої потужності підприємства; - Появи нових видів кондитерської продукції.	+	0,2	9	1,9
			1	-	-
Примітка: оцінка здійснюється експертним методом за десятибальною шкалою					

Отже, PEST-аналіз виявив, що економічні фактори мають високий негативний вплив на ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ». Також негативний вплив у розмірі -1,4 мають політичні фактори. Найбільший позитивний вплив мають соціальні фактори, і також позитивний вплив здійснюють технологічні фактори. На рисунку 2.3 наведена візуалізація результатів PEST-аналізу.

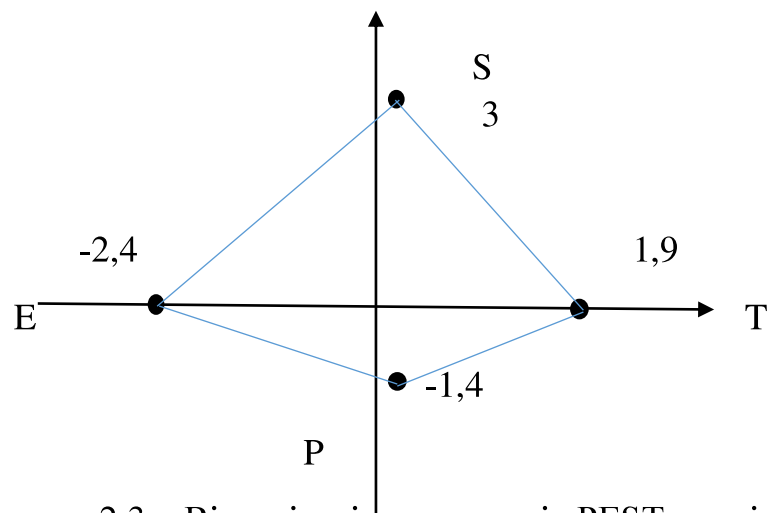


Рисунок 2.3 – Візуалізація результатів PEST-аналізу

Проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ». Результати аналізу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 1.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Сильні сторони (S)	Напря́м	Ва́га	Оці́нка	Зваже́на оці́нка
<ul style="list-style-type: none"> - Лідерство на ринку кондитерських виробів України - Постійне оновлення асортименту - Різноманітна продукція - Маркетингові заходи - Великий досвід на ринку країни - Висока якість продукції що виготовляється - Висококваліфіковані та досвідчені співробітники - Налагоджені канали збуту 	+	0,35	9	3,15
Слабкі сторони (W)				
<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільні ціни на сировину - Залежність від коливання курсу валют - Залежність від закордонних постачальників - Ціни на деякі види продукції вище ніж у конкурентів 	-	0,1	5	0,5
Можливості (O)				
<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки Європи та світу - Зниження собівартості продукції - Відкриття мережі фірмових магазинів - Виробництво нових видів продукції - Збільшення долі українського ринку кондитерських виробів - Зниження торгових бар'єрів для виходу на зовнішні ринки - Використання новітніх технологій на підприємстві 	+	0,35	10	3,5
Загрози (T)				
<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення цін на сировину і матеріали - Посилення конкуренції на ринку - Зниження попиту на продукцію - Нестабільна політична та економічна ситуація в країні та світі - Зміна потреб споживачів - Демографічна криза - Багато товарів-замінників 	-	0,2	6	1,2
Примітка: оцінка здійснюється експертним методом за десятибальною шкалою				

Отже, SWOT-аналіз показав, що до найбільш сильною стороною ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» є висока якість продукції що виготовляється та маркетингові заходи. Найслабкішою стороною є нестабільні ціни на сировину яка використовується для виробництва. Підприємство має велику кількість можливостей, серед яких вихід на нові

ринки Європи та світу та відкриття мережі фірмових магазинів. Однак, підприємство має і загрози, найбільшою є загроза посилення конкуренції на ринку.

Модель Портера дозволяє нам розглянути п'ять конкурентних сил для підприємства. Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» зображена на рисунку 2.5.



Рисунок 3.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Оцінювання внутрішнього конкурентного середовища підприємства передбачає проведення експертної оцінки конкурентоспроможності за вирішальними факторами успіху. Оцінимо конкурентоспроможність чотирьох основних підприємств-конкурентів кондитерської галузі України. Результати оцінки наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності чотирьох основних підприємств-конкурентів кондитерської галузі України

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності							
		ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»		ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»		ПрАТ «АВК»		ПрАТ «Монделіс Україна»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розподіл продукції відповідно до потреб споживачів	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Добре проаналізований ринок та потреби споживачів	0,12	9	1,08	9	1,08	9	1,08	8	0,96
Додаткові послуги (рівень задоволення клієнта)	0,02	7	0,14	8	0,16	7	0,14	6	0,12
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,14	8	1,12	10	1,4	9	1,26	8	1,12
Високий рівень стратегічного управління	0,1	8	0,8	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Високий рівень технологічних та якісних показників продукції	0,09	9	0,81	9	0,81	9	0,81	8	0,72
Цінова політика	0,09	8	0,72	8	0,72	8	0,72	8	0,72
Наявність відділу досліджень та розробок	0,05	8	0,4	9	0,45	9	0,45	8	0,4
Робота у регіонах	0,04	7	0,28	10	0,4	9	0,36	8	0,32
Маркетинг	0,05	9	0,45	9	0,45	8	0,4	8	0,4

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Достатня фінансова забезпеченість	0,05	8	0,4	10	0,5	9	0,45	9	0,45
Дотримання стандартів та вимог	0,09	10	0,9	10	0,9	10	0,9	10	0,9
Імідж	0,06	9	0,54	10	0,6	9	0,54	9	0,54
Разом	1	8,44		9,27		8,81		8,15	
Примітка: оцінювання здійснюється за десятибальною системою, експертним методом.									

Оцінка конкурентоспроможності вказує на високий рівень конкурентної боротьби, перше місце в кондитерській галузі України займає ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» з результатом 9,27 балів, друге – ПрАТ «АВК» з результатом 8,81, третє – ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» з результатом 8,44 бали і четверте – ПрАТ «Монделіс Україна» з результатом 8,15. Розподіл основних конкурентів на ринку кондитерських виробів наведено в діаграмі на рисунку 2.5.

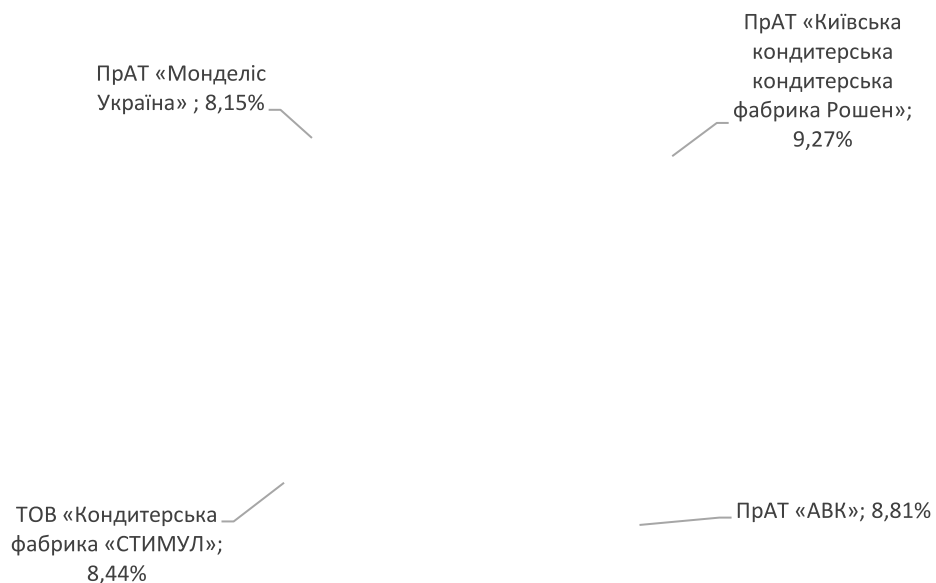


Рисунок 2.5 – Розподіл основних конкурентів на ринку кондитерських виробів України.

Підприємство спеціалізується на виробництві печива, цукерок, десертів та тістечок. Продукція виробляється для реалізації в Україні та для експорту.

Оцінимо стратегічні зони господарювання (СЗГ), використовуючи матрицю БКГ, яка наведена на рисунку 2.6.

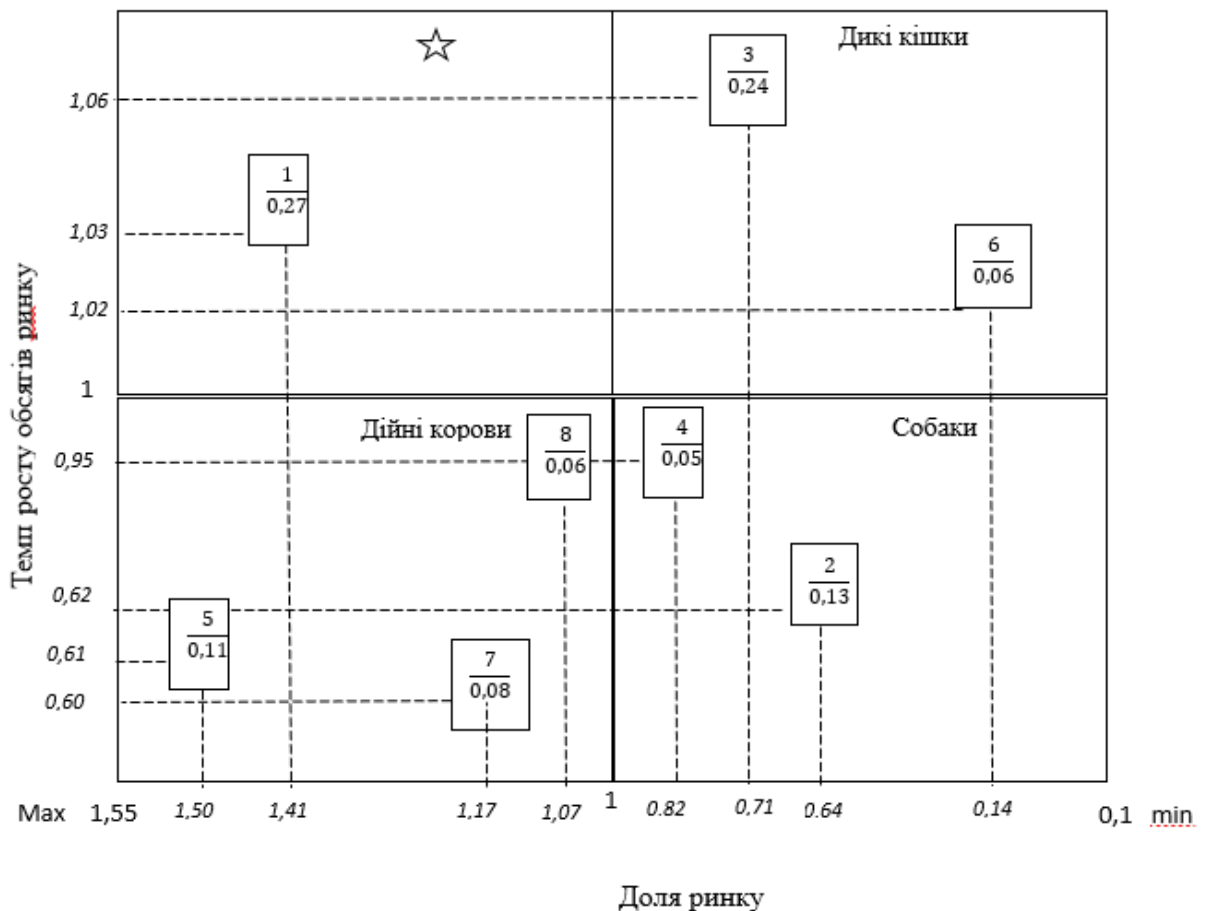


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ для основних видів товарів ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Примітка: 1 – Печиво для України, 2 – Печиво для експорту в інші країни, 3 – Цукерки для України, 4 – Цукерки для експорту в інші країни, 5 – Десерти для України, 6 – Десерти для експорту в інші країни, 7 – Тістечка для України, 8 – Тістечка для експорту в інші країни

Стратегічні рекомендації для кожного сегмента матриці наведені у таблиці 2.7.

Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» за методом ефективності на підставі Балансу та Звіту про фінансові результати [ФІН]. У таблиці 2.8 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО)

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації для кожного сегмента матриці

БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	3 – Цукерки для України, 6 – Десерти для експорту в інші країни	Новий товар, недосліджений попит. Невелика доля ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1 – Печиво для України	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»	5 – Десерти для України, 7 – Тістечка для України, 8 – Тістечка для експорту в інші країни	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	4 – Цукерки для експорту в інші країни, 2 – Печиво для експорту в інші країни	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства за методом ефективності (таблиця 2.8), відмітимо, що майже за всіма показниками відбулося збільшення – показник ефективності виробничої діяльності організації (13,1), фінансового положення організації (11,4), ефективності збуту та просування продукції (13,95), через що у 2023 р. ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» мало значення КСО – 13,43, що є достатньо позитивним для підприємства.

Таблиця 2.8 – Конкурентоспроможність ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» за методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022 р.	2023 р.	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*KCP$				13,43
Ефективність виробничої діяльності організації(EO) $EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*PP + 0,1*PPP$				13,1
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,927	0,917	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	28,389	24,331	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	1,39	1,64	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	1,39	1,64	15
Фінансове положення організації (ФO) $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KP + 0,36*KL + 0,15*KO$				11,4
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,5016	0,5457	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,9699	1,1685	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,0174	0,0011	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	2,642	2,931	15
Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*PPR + 0,29* K3 + 0,21*3P + 0,13*KP$				13,95
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,0216	0,0595	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,0129	0,0151	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,73	0,73	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,2418	0,2685	15
Конкурентоспроможність продукції (КСП)		1,3	1,5	15
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка			15

Бачимо, що аналіз факторів конкурентного середовища, які впливають на діяльність підприємства позитивно вплинули на стан ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», що відображається у зміцненні позицій на кондитерському ринку, покращенні показників конкурентоспроможності за показниками ефективності.

2.3 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Фінансові показники підприємства тісно пов'язані з організаційно-технічним оснащенням підприємства, адже ефективність його діяльності залежить від використання оргтехніки, а також від організації маркетингового процесу просування товарів. Тому техніко-економічний аналіз називають внутрішньогосподарським.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [19].

Нами буде проаналізовано показники, які є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників; річна продуктивність праці працівників; фондівіддача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності. Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», надано в таблиці 2.9.

Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.9, зробимо такі висновки: у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 9838 тис. грн., або на 6,56%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 0,95%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 5,56%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 4,43% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 20,90%).

Таблиця 2.9 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» у 2022–2023 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2022	2023	абсо-лютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	149892	159730	9838	6,56
Випуск продукції	N	кг	1665	1681	16	0,95
Середня ціна одиниці продукції	Спр	грн./ кг	90	95	5	5,56
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	5280	6565	1285	24,34
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	56729	54493	-2236	-3,94
Середньооблікова чисельність працівників	q	чол.	137	147	10	7,30
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	21947	28471	6524	29,72
Середня зарплата працівників	Зп	грн./ чол.	13350	16140	2790	20,90
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	138905	146450	7545	5,43
Собівартість одиниці продукції	Спр	грн. / кг	83,40	87,10	3,70	4,43
Чистий прибуток	P	тис. грн.	1 929	2 404	475	24,62
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	кг/ чол.	12156,69	11437,88	-718,81	-5,91
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	1094,10	1086,60	-7,50	-0,69
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	28,389	24,331	-4,058	-14,29
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	2,642	2,931	0,289	10,94
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,927	0,917	-0,010	-1,06
Рентабельність підприємства	R	%	3,11	3,94	0,83	-
Рентабельність продукції	Rпр	%	1,29	1,51	0,22	-

Однак підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів та державною політикою у регулюванні ринку косметичних засобів. Збільшення вартості основних фондів на 24,34% пояснюється плановими оновленням основних фондів у зв'язку зі зношенням необоротних засобів. Однак, відбулося зменшення фондовіддачі на -14,29% за рахунок росту вартості основних фондів. У ТОВ «Кондитерська фабрика

«СТИМУЛ» у 2023 р. відбулося скорочення суми обігових коштів на -3,94% (за рахунок скорочення суми виробничих запасів), що є негативною тенденцією, оскільки під час військової агресії рф на складах підприємства краще зберігати страховий запас сировини і матеріалів. При цьому спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 10,94%, що пояснюється зростанням виручки від реалізації.

У 2023 р. чисельності працівників збільшилася на 10 чоловік, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва при розширенні ринку продажів. Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так заробітна плата працівників збільшилася на 20,90% при скороченні річної продуктивності праці в грошовому виразі на -0,69%.

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 0,83% та рентабельності продукції – на 0,22%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2023 р. вони склали – 3,94% та 1,51% відповідно.

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

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.9 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 9838 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 159730 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = N * \text{Спр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

Спр – середня ціна 1 кг продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.10): кількість проданої продукції; середня ціна проданої продукції; вартість і ефективність використання основних фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

Таблиця 2.10 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{прб} = 16 * 90$	1431
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta BC_{пр} = \Delta C_{пр} * N_a = 5 * 1681$	8407
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $B = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta Bf_{oc} = \Delta F_{oc} * f_{б} = 1285 * 2,642$	36479
Зміни фондівдачі основних фондів	$\Delta Bf = \Delta f * F_{ocа} = -4,058 * 6565$	-26641
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $B = F_{об} * K_{об}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta BpF_{об} = \Delta F_{об} * K_{обб} = -2236 * 2,642$	-5908
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta BpK_{об} = \Delta K_{об} * F_{оба} = 0,289 * 54493$	15746
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $B_{пр} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta Bpq = \Delta q * W_{б} = 10 * 1094,10$	10941
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta BpW = \Delta W * q_a = -7,50 * 147$	-1103
Сума впливу за кожною групою факторів		9838

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 9838 тис. грн. за рахунок збільшення кількості проданої продукції на 1431 тис. грн. і середньої продукції на 8407 тис. грн. Позитивно вплинули на збільшення виручки від реалізації ріст вартості необоротних активів (36479 тис. грн.), коефіцієнту оборотності (15746 тис. грн.) та чисельності працівників (10941 тис. грн.). Негативними факторами є скорочення фондівдачі основних фондів (-26641 тис. грн.), вартості оборотних коштів (-5908 тис. грн.), продуктивності праці працівників (-1103 тис. грн.),

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних фондів, обігових коштів і трудового потенціалу.

Аналіз використання основних фондів. Необоротні активи, найчастіше, займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» збільшилась у 2023 р. до 6565 тис. грн. (абсолютне відхилення – 1285 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондвіддача (f), яка визначається за (2.2):

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.9 фондвіддача зросла і склала 0,88 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондвіддачу приведені в таблиці 2.11.

В основному показник зменшився за рахунок зростання вартості основних фондів на -5,557 грн./грн. При цьому це зростання обсягів виручки від реалізації обумовлено, в першу чергу, збільшенням кількості виробленої продукції – 0,218 грн./грн. та ростом середньої ціни продукції – 1,281 грн./грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.9 вартість обігових коштів ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» у 2023 р.

зменшилась на -2236 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Розрахунок впливу факторів на показник фондівдачі у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{рб}/F_{oca} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 159730/6565 - 28,389$	-5,557
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_{p}/F_{oca} = 9838/6565$	1,499
Сума впливу		-4,058
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{oc}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{прб}/F_{oca}$ $\Delta f_N = 16 * 90/6565$	0,218
Зміни середньої ціни одного кг	$\Delta f_{C_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр}/F_{oca}$ $\Delta f_{C_{пр}} = 1681 * 5/6565$	1,281
Сума впливу		1,499

В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.12 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Таблиця 2.12 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», разів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{обF_{об}} = V_{рб}/F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{обF_{об}} = 149892/54493 - 2,642$	0,108
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{обV_{р}} = \Delta V_{р}/F_{оба} = 9838/54493$	0,181
Сума впливу		0,289
Зміни виручки від реалізації $K_{об} = (N * C_{пр}) / F_{об}$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta K_{обN} = \Delta N * C_{прб}/F_{оба}$ $\Delta K_{обN} = 16 * 90/54493$	0,026
Зміни середньої ціни кг	$\Delta K_{обC_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр}/F_{оба}$ $\Delta K_{обC_{пр}} = 1681 * 5/54493$	0,154
Сума впливу		0,181

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$\text{Коб} = \text{Вр} / \text{Фоб}, \quad (2.3)$$

де Фоб – вартість оборотних коштів за звітний період, грн.

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів збільшився на 0,289 обороту (див. таблицю 2.9), та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 6 оборотів). Позитивний вплив спричинило скорочення оборотних коштів (0,108 обороту), позитивну реакцію спостерігаємо щодо збільшення виручки від реалізації (0,181 обороту).

Основним фактором щодо збільшення виручки від реалізації було зростання кількості проданої продукції (0,026 обороту), на другому місці – підвищення ціни продукції (0,154 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання машин, обладнання, механізмів і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = \text{Вр}/q, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», тис. грн. / чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни продуктивності праці $W=Vp/q$		
Зміна чисельності працівників	$\Delta W_{qp}=Vpб*(1/qa-1/qб)$ $\Delta W_{qp}=149892*(1/147-1/137)$	-74,48
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_{в}=\Delta Vp/qa$ $\Delta W_{в}=9838/147$	66,98
Сума впливу		-7,50
Зміни виручки від реалізації $W= N*Спр /q$		
Зміни кількості проданої продукції	$\Delta WN=\Delta N*Спрб/qa$ $\Delta WN=16*90/147$	9,80
Зміни середньої ціни продукції	$\Delta WСпр=Na*\Delta Спр/qa$ $\Delta WСпр=1681*5/147$	57,18
Сума впливу		66,98

За даними таблиці 2.13 у звітному 2023 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» зменшилась на -7,50 тис. грн./чол. Зменшення відбулося за рахунок збільшення виручки від реалізації (66,98 тис. грн./чол.) та скорочення чисельності працівників (-74,48 тис. грн. / чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що продається і зростання ціни – 9,80 та 57,18 тис. грн./чол. відповідно.

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу. Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Факторний аналіз рентабельності підприємства ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	0,83
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta Pp / (F_{oc} + F_{ob})$ $\Delta R_{Pp} = 475 / (6565 + 54493)$	0,778
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = Ppб / (F_{oc} + F_{obб}) - R_b$ $\Delta R_{Foc} = 2404 / (6565 + 56729) - 3,11$	-0,063
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = Ppб / (F_{oc} + F_{ob}) - Ppб / (F_{oc} + F_{obб})$ $\Delta R_{Fob} = 2404 / (6565 + 54493) - 2404 / (6565 + 56729)$	0,112

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

$$R = P / (F_{oc} + F_{ob}), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Отже, показник рентабельності збільшився на 0,83% в основному (на 0,778%) через збільшення величини чистого прибутку. Зменшення вартості оборотних коштів призвело до незначного збільшення рентабельності на 0,112%. Позитивно на рівень рентабельності вплинуло зменшення величини обігових коштів (0,04%).

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» можна зробити наступні висновки:

- показники ефективного використання ресурсів ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» зросли. Продуктивність праці персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення заробітної плати;

- основних засобів у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» достатньо і раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан

ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»;

- але позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» все ж таки призводять до недостатнього рівня результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.4 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Фінансовий стан торговельного підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності торговельного підприємства особливістю є забезпечення споживача якісною лікувально-профілактичною косметикою, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» повністю відповідають вимогам законодавства [18].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт [19].

Баланс ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» як суб'єктом малого підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	31106	33322	2216	7,12
2. Валюта балансу	BP	62009	61058	-951	-1,53
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	25826	26757	931	3,60
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	5280	6565	1285	24,34
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	12320	13204	884	7,18
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	17556	19744	2188	12,46
7. Ліквідні активи	LA	56729	54493	-2236	-3,94
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	29841	27038	-2803	-9,39
9. Грошові кошти	DS	2231	1478	-753	-33,75
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	25104	14947	-10157	-40,46
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	10870	17569	6699	61,63
12. Виручка від реалізації	Вр	149892	159730	9838	6,56
13. Чистий прибуток	Пр	1929	2404	475	24,62
14. Довгострокові зобов'язання	DP	1062	698	-364	-34,27

Фінансовий первісний аналіз доводить, що у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є:

– по-перше, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -2803 тис. грн., або -9,39%). Підприємство у

своїй діяльності залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити;

– по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 3,60% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку;

– по-третє, меншення валюти балансу (на -1,53%) при збільшенні виручки від реалізації (на 6,56%) та росту чистого прибутку (на 24,62%);

– скорочення суми ліквідних активів на -2236 тис. грн. в наслідок зменшення суми товарно-матеріальних цінностей (на -40,46%),

– зростання суми дебіторської заборгованості на 6699 тис. грн. (на 61,63%).

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,5016	0,5457	0,0441	8,79
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,8303	0,8030	-0,0273	-3,29
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	25826,0	26757,0	931,0	3,60
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,1697	0,1970	0,0273	16,07
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,0851	0,1075	0,0224	26,27
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,7018	0,6688	-0,0330	-4,70
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,1991	0,1693	-0,0298	-14,97

Розрахунки таблиці 2.16 свідчать про наступне. Збільшився коефіцієнт автономії на 8,79%, що свідчить про недостатність власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності скоротився на -3,29%. Збільшення відношення основного капіталу до власного складає 26,27%. Позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на -14,97% внаслідок скорочення суми кредиторської заборгованості на -9,39% (таблиця 2.14).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [18]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок показників ліквідності наведено у таблиці 2.17.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» не повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 > П1, A2 < П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це пояснюється обраною фінансовою стратегією, яка передбачає зростання рівня дебіторської заборгованості меншими темпами, ніж кредиторської ($A2 < П2$). Негативним фактором є тенденція до зменшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ($A4 < П4$).

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», тис. грн.

Актив	31.12.2022	31.12.2023	Пасив	31.12.2022	31.12.2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2022	31.12.2023
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	2231	1478	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	2231	1478
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	10870	17569	2. Пасиви короткострокові (П2)	29841	27038	-18971	-9469
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	25104	14947	3. Пасиви довгострокові (П3)	1062	698	24042	14249
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	5280	6565	4. Пасиви постійні (П4)	31106	33322	-25826	-26757
Баланс	62009	61058	Баланс	62009	61058	0	0

Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду політики управління дебіторською заборгованістю при умовах стабільного зростаючого прибутку і абсолютної ліквідності.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.18.

За результатами розрахунків спостерігається недостатня кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося - 5,67%, але перевищує рекомендоване значення – 1,0 [18], що є позитивним результатом для ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності зменшилось на -26,88% і вказує на відсутність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення кредиторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ТОВ «Кондитерська

фабрика «СТИМУЛ», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до можливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійної торгівлі.

Таблиця 2.18 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	1,901	2,015	0,114	6,02
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,039	0,027	-0,012	-31,03
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,192	0,322	0,131	68,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,075	0,055	-0,020	-26,88
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	1,760	1,405	-0,355	-20,19

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

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

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

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке

дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [18]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації послуг (Тв) та активів (Та) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$Тп > Тв > Та > 100\% \quad (2.7)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» розраховано у таблиці 2.19.

Таблиця 2.16 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Показник	Індекс	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	Тп	1929	2404	475	124,62
Виручка від реалізації	Тв	149892	159730	9838	106,56
Величина активів	Та	62009	61058	-951	98,47

У ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» не спостерігається відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», співвідношення темпів зростання не виконується і згідно формули 2.7 має наступні результати:

$$Тп > Тв > 100\% > Та \\ 124,62\% > 106,56\% > 100\% > 98,47\%.$$

Темп приросту прибутку є вищим за темпи зростання виручки та активів. Обсяг прибутку підприємства збільшився на 124,62% і вище темпів зростання виручки від реалізації (106,56%), При цьому темпи зростання активів є негативними (98,47%), що означає недостатній рівень рентабельності і підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну

основну діяльність ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівіддача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [18] у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Відносні показники ділової активності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2022 р.	2023 р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,013	0,015	0,002	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	2,417	2,616	0,199	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,031	0,039	0,008	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	13,79	9,09	-4,70	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	26	40	13	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	5,97	10,69	4,72	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	60	34	-27	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	86	73	-13	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{ТоЗ} = 360 / \text{Коб}$	136	123	-13	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	4,82	4,79	-0,03	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Rк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,06	0,07	0,01	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 0,002 призвело до поліпшення фінансово-економічного стану ТОВ

«Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», оскільки показник залишається нижче рекомендованого рівня. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який хоча і збільшився на 0,01, але ж у 2023 р. був значно нижче нормативного значення (0,07), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається збільшення коефіцієнту ділової активності на 0,199. Також відмітимо, що значення цього показника залишається вище рекомендованого значення (2,5 грн./грн.).

При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулися зміни всіх показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на -4,70 обертів, виробничих запасів збільшився на 4,72 обертів, а власного капіталу скоротився на -0,03 оберту.

Зменшення терміну оборотності складових обігових коштів призвело до скорочення тривалості операційного циклу на -13 дні, а усієї суми обігових коштів – також на -13 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.20 цей коефіцієнт підтверджує наявність перспективного росту ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

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

Однак перед ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» виникає проблема, на яку необхідно спрямувати зусилля у подальшому – це розробка заходів щодо управління дебіторською заборгованістю з метою скорочення операційного циклу і вивільнення обігових коштів для розширення

торгівельної діяльності.

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» – є лідером ринку кондитерських виробів в Україні. Компанія працює на ринку України з 1999 р. Кондитерська фабрика виробляє великий асортимент виробів: зефір, мармелад, східні солодощі, іриски, цукерки, вафлі. Система управління безпекою харчових продуктів сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ДСТУ ISO22000:2007 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до яких-небудь організацій харчового ланцюжка».

PEST-аналіз виявив, що економічні фактори мають високий негативний вплив на ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ». Також негативний вплив у розмірі -1,4 мають політичні фактори. Найбільший позитивний вплив мають соціальні фактори, і також позитивний вплив здійснюють технологічні фактори. SWOT-аналіз показав, що до найбільш сильною стороною ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» є висока якість продукції що виготовляється та маркетингові заходи. Найслабкішою стороною є нестабільні ціни на сировину яка використовується для виробництва.

Оцінка конкурентоспроможності вказує на високий рівень конкурентної боротьби, перше місце в кондитерській галузі України займає ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» з результатом 9,27 балів, друге – ПрАТ «АВК» з результатом 8,81, третє – ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» з результатом 8,44 бали і четверте – ПрАТ «Монделіс Україна» з результатом 8,15. Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства за методом ефективності, відмітимо, що майже за всіма показниками відбулося збільшення – показник ефективності виробничої діяльності організації (13,1), фінансового положення організації (11,4), ефективності збуту та просування продукції (13,95), через що у 2023 р. ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» мало значення КСО – 13,43, що є достатньо позитивним для підприємства.

Економічний аналіз довів, що у 2023 р. відбулося збільшення виручки

від реалізації продукції на 9838 тис. грн., або на 6,56%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 0,95%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 5,56%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 4,43% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 20,90%). Збільшення вартості основних фондів на 24,34% пояснюється плановими оновленням основних фондів у зв'язку зі зношенням необоротних засобів. Однак, відбулося зменшення фондоддачі на -14,29% за рахунок росту вартості основних фондів. У ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» у 2023 р. відбулося скорочення суми обігових коштів на -3,94% (за рахунок скорочення суми виробничих запасів), що є негативною тенденцією. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 0,83% та рентабельності продукції – на 0,22%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2023 р. вони склали – 3,94% та 1,51% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є: по-перше, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -2803 тис. грн., або -9,39%). Підприємство у своїй діяльності залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити; по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 3,60% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку; по-третє, зменшення валюти балансу (на -1,53%) при збільшенні виручки від реалізації (на 6,56%) та росту чистого прибутку (на 24,62%); скорочення суми ліквідних активів на -2236 тис. грн. в наслідок зменшення суми товарно-матеріальних цінностей (на -40,46%), зростання суми дебіторської заборгованості на 6699 тис. грн. (на 61,63%).

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ МОТИВАЦІЇ

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження заходів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ»

Для обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження мотивації персоналу, необхідно провести опитування персоналу щодо його задоволення наявними підходами до управління. Менеджери з управління персоналом відмітили основні результати, наведені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.1 – Результати опитування працівників ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» щодо ефективності їх мотивації

Згідно з опитуванням, 73% працівників підприємства відчують залученість до роботи та спільної мети, що є на 4% більше, ніж у минулому році. За минулий рік 81% працівників ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» відчують підтримку у реалізації своїх можливостей, що на 10% більше порівняно з 2021 р. Це свідчить про активну політику підприємства у підтримці персоналу, з фокусом до самомотивації та відмови від класичної концепції, коли авторитетний керівник диктує планові показники. Отриманий результат має місце завдяки вдало підібраним стимулам матеріальної та нематеріальної мотивації. Опитування свідчить, що 93% респондентів віддають перевагу наданню найкращого обслуговування клієнтам (що на 6% більше, ніж у попередньому році). Це є відмінним прикладом успішної мотивації, яка об'єднує усі напрямки, що цікавлять працівників, та відповідає їхнім потребам.

3.2 Впровадження заходів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» та оцінка ефективності запропонованих заходів

Для розробки і впровадження заходів мотивації персоналу підприємства виокремимо три типи поколінь X, Y, Z життєві цінності та кар'єрні пріоритети яких дуже відрізняються, а отже і мотивація у роботі для них є абсолютно різною. При формуванні мотиваційних систем для працівників різних поколінь слід враховувати їх відмітні особливості (таблиця 3.1) [27, 28].

Аби вмотивувати кожну з категорій персоналу рекомендуємо таке.

По-перше, оскільки найнижчий показник заробітної плати зараз становить 54%, що, хоча й підвищився на 10% порівняно з попереднім роком, все ж не задовільний. Для покращення цього показника пропонується:

1.1) Регулярно проводити порівняльний аналіз заробітних плат та інформувати співробітників про результати;

Таблиця 3.1 – Виокремлення характеристик різних поколінь працівників

Покоління	Основні риси	Слабкі сторони	Сильні сторони
Покоління X	Готові до змін Надія лише на себе Технічна грамотність	Зосередженні на матеріальній мотивації Потреба в контролі Страх нефіксованих ставок	Ефективно налагоджують ділові відносини Добре виконують одноманітну роботу
Покоління Y	Впевненість в собі Баланс між особистим життям та трудовою діяльністю Вміють працювати команді Використовують нові технології	Високі кар'єрні очікування Бажання щоб робота залишала час на особисте життя	Системне мислення Швидка реакція на зміни Протистоять змінам
Покоління Z	Потреба в новизні Конфліктність Гіперактивність	Труднощі при аналізі великих обсягів інформації Недостатньо розвинене критичне мислення	Творчий підхід до вирішення задач Ефективне використання нових технологій

1.2) Переглянути поточну систему управління ефективністю з метою забезпечення чіткого зв'язку між продуктивністю та винагородою працівників;

1.3) Розглянути можливість використання широкого спектру пільг або кафетерію пільг, які є найбільш важливими для співробітників;

1.4) Забезпечити регулярну та зрозумілу комунікацію щодо повного набору елементів загальної винагороди, які доступні співробітникам.

По-друге, для збільшення залученості персоналу рекомендується:

2.1) Сприяти культурі визнання, включаючи міжфункціональне та публічне визнання, подяки;

2.2) Переглянути поточні плани стимулювання співробітників як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу;

2.3) Провести аналіз важливості та задоволення персоналу мотиваційними факторами;

2.4) Розглянути можливість впровадження грошових та нематеріальних стимулів за додаткові зусилля та докладно про них сповістити

співробітників.

По-третє, для покращення балансу між роботою та особистим життям, що є важливим для представників покоління Y та допомагає знизити рівень стресу та тривоги, рекомендується:

3.1) Забезпечення гнучкого графіку роботи, що включає віддалену роботу, скорочений робочий день, гнучкий графік роботи та можливість подовженої відпустки за понаднормову роботу, інші форми оплаченої понаднормової роботи;

3.2) Проведення аналізу робочого навантаження співробітників;

3.3) Стимулювання обміну знаннями та досвідом між співробітниками щодо Перегляд ефективності робочих процесів та рівня забезпечення співробітників необхідними інструментами та обладнанням для підтримки ефективної роботи;

3.4) Проведення програми поширення успішних історій співробітників з використанням широкого кола співробітників.

По-четверте, щодо кар'єрних можливостей, рекомендовано:

4.1) Проведення регулярних зустрічей між співробітниками та керівниками для управління кар'єрними очікуваннями співробітників;

4.2) Забезпечення менеджерів інструментами та методами ефективного зворотного зв'язку та наставництва;

4.3) Розгляд можливостей розвитку кар'єри на підприємстві;

4.4) Використання гейміфікованих кар'єрних карт для візуалізації шляху розвитку та комунікації зі співробітниками.

По-п'яте, стосовно рекомендацій менеджерам з персоналу, які стурбовані добробутом персоналу, пропонуємо:

5.1) Посилення інструктажів з техніки безпеки;

5.2) Перегляд планових показників та оцінка їх доцільності;

5.3) Збільшення рівня емпатії та перегляд стратегії взаємодії з персоналом;

5.4) Надання подарунків підтримки для співробітників, наприклад,

«welcome box»;

5.5) Організація розважальних моментів для згуртування команди та зняття стресу, таких як флешмоби та інші заходи.

В таблиці 3.2 наведемо перелік основних методів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», прогнозоване зростання виручки від реалізації, витрати на впровадження заходів, ефект та ефективність.

Аналізуючи розрахунки таблиці 3.2, можемо відміти, що загальне прогнозоване зростання виручки від реалізації складе 5%. При цьому передбачається підвищення заробітної плати 147 особам на 1200 грн. на місяць, загальні витрати на цей захід складуть 2116,8 тис. грн. Збільшення залученості персоналу призведе до збільшення виручки від реалізації на величину 899,4 тис. грн, а ефект буде дорівнювати 299,4 тис. грн. Найбільш витратним є п'ятий напрям – підтримка почуття безпеки, витрати на цей захід перевищать прогнозовану суму доходу на -726,1 тис. грн. Однак цей комплекс заходів буде рекомендовано до впровадження, оскільки загальне зростання виручки від реалізації складе 7494,6 тис. грн., при витратах 9716,8 тис. грн. Отриманий ефект буде дорівнювати 777,8 тис. грн., а ефективність – 112%, тобто кожна грн. вкладена в мотивацію персоналу принесе 1,12 грн. ефекту, що є достатньо високим показником, тому дані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження.

Підбиваючи підсумки до третього розділу, відмітимо, що умови воєнного стану вимагають від менеджерів з персоналу специфічних методів управління персоналом, які враховують зміни в соціальному та економічному середовищі. Використання таких методів, як збільшення комунікації з працівниками, надання допомоги та безпеки працівників, мотивація та підтримка, допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку і благополуччя працівників.

Таблиця 3.2 – Перелік основних методів мотивації персоналу ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», прогнозоване зростання виручки від реалізації, витрати на впровадження заходів, ефект та ефективність

Напрямок мотивації	Прогнозоване зростання виручки від реалізації, тис. грн.	Витрати на мотивацію, тис. грн.	Ефект, тис. грн.	Ефективність, грн. / грн.
1	2	3	4 = 2-3	5 = 2/3
1) Підвищення заробітної плати працівників	$7494,6 * 0,35 = 2623,1$	2116,8	506,3	1,24
2) Збільшення залученості персоналу	$7494,6 * 0,12 = 899,4$	600	299,4	1,50
3) Для покоління Y: покращення балансу між роботою та особистим життям, зниження рівня стресу та тривоги	$7494,6 * 0,14 = 1049,2$	800	249,2	1,31
4) Надання кар'єрних можливостей	$7494,6 * 0,18 = 1349,0$	900	449,0	1,50
5) Менеджерам з персоналу підтримання почуття безпеки, облаштування добробуту	$7494,6 * 0,21 = 1573,9$	2300	-726,1	0,68
Всього	7496,6	6716,8	777,8	1,12

ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» рекомендовано застосувати різні методи управління персоналом, щоб забезпечити безпеку та підтримку працівників, підтримати їхню мотивацію та зберегти високу ефективність діяльності в умовах воєнного конфлікту. Це є важливим прикладом того, як компанії можуть забезпечувати безпеку та благополуччя своїх працівників в умовах складних соціально-економічних ситуацій.

Загальне прогнозоване зростання виручки від реалізації при впровадженні запропонованих заходів складе 5%. При цьому передбачається підвищення заробітної плати 147 особам на 1200 грн. на місяць, загальні витрати на цей захід складуть 2116,8 тис. грн. Збільшення залученості персоналу призведе до збільшення виручки від реалізації на величину 899,4 тис. грн, а ефект буде дорівнювати 299,4 тис. грн. Найбільш витратним є п'ятий напрям – підтримка почуття безпеки, витрати на цей захід перевищать прогнозовану суму доходу на -726,1 тис. грн. Однак цей комплекс заходів буде рекомендовано до впровадження, оскільки загале зростання виручки від реалізації складе 7494,6 тис. грн., при витратах 9716,8 тис. грн. Отриманий ефект буде дорівнювати 777,8 тис. грн., а ефективність – 112%, тобто кожна грн. вкладена в мотивацію персоналу принесе 1,12 грн. ефекту, що є достатньо високим показником, тому дані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано ефективність рішень у сфері управління персоналом ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

В сучасних умовах господарювання для ефективного управління підприємством необхідно використовувати сукупність різних методів та інструментів управління. Диджиталізація, що завойовує впевнені позиції у всіх сферах господарювання, диктує свої умови й управлінським системам, які керують персоналом. Серед безсумнівних переваг щораз більшого використання інформаційних технологій в управлінні персоналом – спрощення процедур, оптимізація праці управлінців, полегшення роботи з документами тощо. Проте є загроза нівелювання людського чинника, наявного в “ручних” управлінських процесах. Зважаючи на це, потрібен розумний баланс застосування інформаційних технологій у процесах управління персоналом, тому що менеджмент людських ресурсів не лише охоплює організаційні та виробничі аспекти, але і враховує тонкі психологічні нюанси, що відрізняє сферу управління персоналом від інших сфер, які забезпечують функціонування підприємства.

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання у відповідності до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, які б дозволяли зробити процес управління персоналом більш ефективним та оперативним. Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології

управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від менеджменту використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності, що потребує подальших досліджень представленої проблематики.

ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» – є лідером ринку кондитерських виробів в Україні. Компанія працює на ринку України з 1999 р. Кондитерська фабрика виробляє великий асортимент виробів: зефір, мармелад, східні солодоші, іриски, цукерки, вафлі. Система управління безпекою харчових продуктів сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ДСТУ ISO22000:2007 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до яких-небудь організацій харчового ланцюжка».

PEST-аналіз виявив, що економічні фактори мають високий негативний вплив на ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ». Також негативний вплив у розмірі -1,4 мають політичні фактори. Найбільший позитивний вплив мають соціальні фактори, і також позитивний вплив здійснюють технологічні фактори. SWOT-аналіз показав, що до найбільш сильною стороною ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» є висока якість продукції що виготовляється та маркетингові заходи. Найслабкішою стороною є нестабільні ціни на сировину яка використовується для виробництва.

Оцінка конкурентоспроможності вказує на високий рівень конкурентної боротьби, перше місце в кондитерській галузі України займає ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» з результатом 9,27 балів, друге – ПрАТ «АВК» з результатом 8,81, третє – ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» з результатом 8,44 бали і четверте – ПрАТ «Монделіс Україна» з результатом 8,15. Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства за методом ефективності, відмітимо, що майже за всіма

показниками відбулося збільшення – показник ефективності виробничої діяльності організації (13,1), фінансового положення організації (11,4), ефективності збуту та просування продукції (13,95), через що у 2023 р. ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» мало значення КСО – 13,43, що є достатньо позитивним для підприємства.

Економічний аналіз довів, що у 2023 р. відбулося збільшення виручки від реалізації продукції на 9838 тис. грн., або на 6,56%, що забезпечено двома позитивними факторами: по-перше, збільшенням випуску продукції на 0,95%, що є відповідною реакцією на пізнаваність торгової марки та розширення ринків збуту; та, по-друге, підвищенням середньої ціни продукції на 5,56%. На цей фактор вплинуло зростання питомої собівартості продукції на 4,43% внаслідок подорожчання закупної ціни та збільшення заробітної плати працівників (на 20,90%). Збільшення вартості основних фондів на 24,34% пояснюється плановими оновленням основних фондів у зв'язку зі зношенням необоротних засобів. Однак, відбулося зменшення фондоддачі на -14,29% за рахунок росту вартості основних фондів. У ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» у 2023 р. відбулося скорочення суми обігових коштів на -3,94% (за рахунок скорочення суми виробничих запасів), що є негативною тенденцією. У 2023 р. спостерігається збільшення рентабельності підприємства на 0,83% та рентабельності продукції – на 0,22%. Не зважаючи на зростання, значення цих показників все ж залишається достатньо низьким, і у 2023 р. вони склали – 3,94% та 1,51% відповідно.

Фінансовий аналіз доводить, що у ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» проблемних точок, чи «вузьких» місць практично немає. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Ключовими моментами є: по-перше, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -2803 тис. грн., або -9,39%). Підприємство у своїй діяльності залучає короткострокові або довгострокові банківські кредити; по-друге, збільшення власних та прирівняних до них коштів на 3,60% внаслідок зростання суми

нерозподіленого прибутку; по-третє, зменшення валюти балансу (на -1,53%) при збільшенні виручки від реалізації (на 6,56%) та росту чистого прибутку (на 24,62%); скорочення суми ліквідних активів на -2236 тис. грн. в наслідок зменшення суми товарно-матеріальних цінностей (на -40,46%), зростання суми дебіторської заборгованості на 6699 тис. грн. (на 61,63%).

умови воєнного стану вимагають від менеджерів з персоналу специфічних методів управління персоналом, які враховують зміни в соціальному та економічному середовищі. Використання таких методів, як збільшення комунікації з працівниками, надання допомоги та безпеки працівників, мотивація та підтримка, допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку і благополуччя працівників. ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ» рекомендовано застосовувати різні методи управління персоналом, щоб забезпечити безпеку та підтримку працівників, підтримати їхню мотивацію та зберегти високу ефективність діяльності в умовах воєнного конфлікту. Це є важливим прикладом того, як компанії можуть забезпечувати безпеку та благополуччя своїх працівників в умовах складних соціально-економічних ситуацій.

Загальне прогнозоване зростання виручки від реалізації при впровадженні запропонованих заходів складе 5%. При цьому передбачається підвищення заробітної плати 147 особам на 1200 грн. на місяць, загальні витрати на цей захід складуть 2116,8 тис. грн. Збільшення залученості персоналу призведе до збільшення виручки від реалізації на величину 899,4 тис. грн, а ефект буде дорівнювати 299,4 тис. грн. Найбільш витратним є п'ятий напрям – підтримка почуття безпеки, витрати на цей захід перевищать прогнозовану суму доходу на -726,1 тис. грн. Однак цей комплекс заходів буде рекомендовано до впровадження, оскільки загалом зростання виручки від реалізації складе 7494,6 тис. грн., при витратах 9716,8 тис. грн. Отриманий ефект буде дорівнювати 777,8 тис. грн., а ефективність – 112%, тобто кожна грн. вкладена в мотивацію персоналу принесе 1,12 грн. ефекту, що є достатньо високим показником.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балусєва О.В., Снопєнко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441>
2. Барценко Л.Н. Информационные технологии в управлении персоналом на предприятии. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5874/1/%d0%91%d0%b0%d1%86%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20%d0%9c%d1%96%d0%bd%d1%81%d0%ba.pdf> (
3. Беянин Д.А. Приложение сбалансированной системы показателей (ССП) в системе подготовки и переподготовки кадров для информационного общества. *Дискурс*. 2019№ 5(2). С. 51–55.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». 2020. 212 с.
5. Гавловська Н., Рудніченко Є., Кривдик М., Балабуст Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*. 2022. № 4. С. 179-184.
6. Гавловська Н.І. Рудніченко Є.М. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №4. Т.2. С. 93-98.
7. Доронина М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ, 2003. 444 с.
8. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu>.
9. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708->

[0366/2022.12.6.](#)

10. Лауреати нобелівської премії: Енциклопедія ; пер. с англ. Харків. : Пролетар, 1992. 535 с.

11. Літорович О.В., Карий О.І. Трансформація функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8),

12. Маркова Н.С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-6_0-pages-200_202.pdf

13. Маркова С., Олійник О. Управління персоналом. Навчальний посібник. ДВНЗ «ЗНУ» МОНУ, 2013. С. 10–11. URL: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_pere_s_kopiya.pdf.

14. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ», м. Дніпро. URL: <https://stimulsweet.com/company-uk/>

15. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

16. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1

17. Середа Г.В, Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

18. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник.; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

19. Фінансова звітність ТОВ «Кондитерська фабрика «СТИМУЛ».
URL: https://clarity-project.info/edr/20258769/finances?current_year=2023
20. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та їх значення для України. Київ : Логос, 2003. 616 с.
21. Fedotova M.A., Tikhonov A.I., Novikov S.V. Estimating the effectiveness of personnel management at aviation enterprises. *Engineering research*, 2018. No. 38(6). С. 466–468.
22. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., Stavska Y., Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11(3). P.1083–1092.
23. HR director academy. KPI-based personnel motivation. 2017. URL: <http://hrdir.ru/motivaciya-personalana-baze-kpi>.
24. Illiashenko O., Zhehus O., Matviychuk L., Lopatovskyi V., Y. Rudnichenko, Havlovska N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol.9, Issue 4. P. 105–110.
25. Mayo G.E. The Human problems of an Industrial Civilization. New Yorker : Macmillan, 1933. 325 p.
26. Zakharchyn H., Lyubomudrova N., Sobol I. Motivation and evaluation of personnel in modern challenging environment. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2016. Vol. 3, No. 1, 31–34.
27. Покоління X, Y, Z – життєві цінності та кар’єрні пріоритети.
URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>.
28. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-ce-vazhlyvo>.