

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

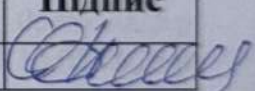
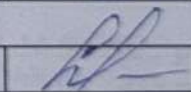
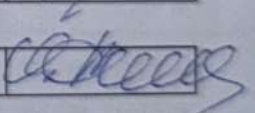
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Кузьменко Анастасії Вячеславівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

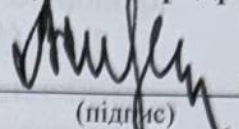
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.	95	Вршишко	
Рецензент	Касьменко Л.В.	95	Вршишко	
Нормоконтролер	Амоша О.І.	95	Вршишко	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту


(підпис) Швец В.Я.
«5» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Кузьменко А.В. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження інноваційно-інвестиційного проекту у ТДВ «Яготинський маслозавод», що впливає на управління персоналом	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано


(підпис керівника)

Амоша О.І.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Кузьменко А.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Кузьменко Анастасії Вячеславівни

на тему: Теоретичні засади обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, ЯКІСТЬ, ІННОВАЦІЇ

Структура роботи: 87 сторінок комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 35 таблиць; 33 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційних управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: охарактеризовано особливості управління персоналом на промислових підприємствах; розглянуто методичні основи оцінки ефективності управління персоналом; досліджено сучасні методи управління персоналом підприємства; надана загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»; оцінено конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод»; проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТДВ «Яготинський маслозавод»; сформовано інноваційний проєкт під назвою «PRO» для збільшення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та її експорту.

Методи дослідження – графічний (подання статистичних та аналітичних даних у наочному вигляді), порівняльний, абстрактно-логічний, системний та метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи; аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера; аналіз конкурентного середовища експертним методом; аналіз матриці БКГ; аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на виробничих підприємствах, які спеціалізуються на виробництві молочних продуктів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 95,563 млн грн і наявних чистих грошових потоках, складає 27,754 млн грн, що свідчить про ефективність проєкту. IRR дорівнює 41,99% і перевищує вартість власного

капіталу на 20,99 %. Дисконтований термін окупності складає 5 років та 3 місяці від початку інноваційно-інвестиційного проєкту.

Значимість роботи – застосування запропонованих рекомендацій на молокопереробному підприємстві задля розширення асортименту продукції та підвищення продуктивності праці шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту високобілкової лінійки молочної продукції на натуральній основі.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні засади обґрунтування інноваційних рішень у сфері управління персоналом підприємства.....	7
1.1 Особливості управління персоналом на промислових підприємствах.....	7
1.2 Методичні основи оцінки ефективності управління персоналом.....	12
1.3 Сучасні методи управління персоналом підприємства.....	18
2 Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах конкурентного середовища.....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	25
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	31
2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства.....	49
3 Впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту у ТДВ «Яготинський маслозавод», що впливає на управління персоналом.....	64
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту «PRO» для підприємства.....	64
3.2 Реалізація та оцінка ефективності проєкту виробництва продукції з підвищеним вмістом білка для спортсменів та його вплив на продуктивність праці персоналу.....	68
Висновки.....	78
Перелік використаних джерел.....	81

ВСТУП

В умовах високого рівня конкуренції та динамічності ринку праці актуальність застосування інноваційних рішень у сфері управління персоналом постійно зростає. Виклики, з якими стикається велика кількість підприємств, вимагають ефективності, гнучкості та швидкої адаптації до змін. Саме інноваційні управлінські підходи сприяють успішному функціонуванню компанії та її розвитку. Такі рішення підвищують ефективність роботи працівників завдяки сучасним технологіям та методам мотивації. Цифровізація управлінських процесів, оцінювання продуктивності, дистанційні формати роботи, гнучкі графіки впливають на зростання залученості працівників та зменшенню плинності кадрів.

Також сучасні управлінські методи дають змогу підприємству краще адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Окрім цього, інноваційність управлінських процесів формує позитивний імідж у роботодавця, тому підприємства, які застосовують сучасні рішення в управлінні персоналом мають більше шансів залучити висококваліфіковані кадри. Усе це зміцнює позиції підприємства на ринку та підвищує рівень його конкурентоспроможності.

Впровадження інноваційних проектів є важливою складовою у сфері управління персоналом. Розвиток технологій, динамічність ринку праці, зростання конкуренції та необхідність у підвищенні продуктивності праці потребують нових підходів. Інновації у цій сфері дають змогу підприємствам підвищити ефективність управлінських процесів, позитивно впливаючи на продуктивність праці.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття інноваційних рішень у сфері управління персоналом підприємства.

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

- охарактеризовано особливості управління персоналом на промислових підприємствах
- розглянуто методичні основи оцінки ефективності управління персоналом
- досліджено сучасні методи управління персоналом підприємства
- надана загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»
- оцінено конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод»
- проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТДВ «Яготинський маслозавод»
- сформовано інноваційний «PRO» проєкт для розширення асортименту та підвищення продуктивності праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
- розглянуто впровадження інноваційного «PRO» проєкту у ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінено його ефективність.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування інноваційних рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: порівняльний, графічний, систематизації, табличний, матричний та метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи; аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил Портера; аналіз конкурентного середовища експертним методом; аналіз матриці БКГ; аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано формування стратегії підвищення продуктивності персоналу, яка передбачає

впровадження інноваційно-інвестиційного проекту лінійки високобілкової продукції «PRO» на натуральній основі. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 95,563 млн грн і наявних чистих грошових потоках, складає 27,754 млн грн, що свідчить про ефективність проекту. IRR дорівнює 41,99% і перевищує вартість власного капіталу на 20,99%. Дисконтований термін окупності складає 5 років та 3 місяці від початку інноваційно-інвестиційного проекту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості управління персоналом на промислових підприємствах

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів для підвищення рівня ефективності роботи промислових підприємств на сучасному етапі. Наразі персонал вважається надзвичайно цінним і важливим ресурсом, який дуже впливає на успішність та конкурентоспроможність підприємства. Саме робітники стають вирішальним фактором, який визначає ефективність та розвиток організації, не зважаючи на діджиталізацію та автоматизацію певних робочих процесів [9].

Управління персоналом – стратегічна функція, яка охоплює розроблення кадрової стратегії, добір персоналу відповідно до філософії та цінностей підприємства, заохочення командної роботи задля розвитку підприємства, а також стимулювання співробітників з урахуванням їх індивідуальної результативності. Вона створена для мінімізації трудових витрат та формування сприятливого соціально-економічного клімату в колективі. Основною ідеєю цієї концепції є ефективне використання трудового потенціалу з врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на підприємство, з ціллю досягнення довгострокового комерційного успіху [1].

Стратегічне управління персоналом відіграє одну з головних ролей у створенні стабільного розвитку підприємств в умовах сучасного конкурентного середовища. Інтеграція HR-стратегій з загальноорганізаційними цілями дає можливість експертам з управління персоналом ефективно впливати на довгостроковий успіх бізнесу та досягнення результатів [6]. Головним завданням управління персоналом є комплексна оцінка взаємин у трудовому колективі, які стосуються найму, кадрової плинності, пропозиції робочої сили та її оплати, аналізу поточних перспектив та тенденцій розвитку. Світовий досвід та дослідження свідчать,

що людський капітал є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У нього інвестують фінансові ресурси, він функціонує в межах певної організаційної культури, впливає на прибуток та є джерелом стійких конкурентних переваг [9].

Враховуючи те, що система управління персоналом є невід'ємною частиною усієї системи управління підприємством, її цілі та завдання формуються на основі загальних цілей та завдань компанії. Управління за цілями бере за основу досягнення сукупності цілей та завдань, що стоять перед підприємством. Тому кожен керівник, незалежно від рівня, має чітко поставлені цілі в рамках своїх повноважень та відповідальності [9].

Зв'язок цілей, методів і заходів з управління персоналом на промисловому підприємстві наведені у таблиці 1.1 [9].

Таблиця 1.1 – Функції кадрової політики та їх завдання [9]

1	2
Функції	Завдання
Прогнозування	Формування прогнозів, які відображають потенційні проблеми персоналу; визначення стратегій підприємства у сфері кадрового управління
Планування	Визначення потреби в кадрах, встановлення норм праці; планування підготовки, перепідготовки кадрів відповідно до кваліфікаційних вимог та термінів
Організація	Підбір персоналу, підвищення кваліфікації; створення кадрового резерву; впровадження заходів з організації праці та професійного навчання; вивчення організаційної структури, умов праці та варіантів підвищення кваліфікації співробітників; проведення атестації персоналу
Контроль	Аналіз якості навчання працівників; контроль витрат на оплату праці та дотримання чинного законодавства щодо відповідності внутрішнім нормам по тарифікації, систем оплати
Аналіз	Аналіз ефективності трудових процесів, рівня продуктивності, нормування праці; оцінка впливу оплати та форм стимулювання на ефективність роботи
Облік	Облік персоналу за посадами та професіями; контроль за змінами у складі працівників; облік документації та підготовка до зберігання в архіві; автоматизація ведення кадрових процесів та нарахування заробітної плати; ведення звітності та особових справ; оцінка ефективності системи обліку кадрів; інтеграція з іншими системами управління
Регулювання	Коригування та оновлення процедур з управління персоналом, основуючись на результати аналізу та контролю умов діяльності підприємства

На підприємстві ключові завдання управління персоналом включають в себе оптимальне співвідношення між формуванням якісного і чисельного складу працівників та процесами оновлення; розміщення кадрів та підвищення рівня їхньої кваліфікації; формування ефективного кадрового потенціалу [26].

Окрім вищезазначеного, пріоритетами управління персоналу на підприємстві є: реалізація стилів керівництва, покращення кадрової політики, правильне використання та розвиток трудових ресурсів, налагодження горизонтальних та вертикальних зв'язків, покращення організації робочих місць та умов праці, визнання досягнень кожного з працівників, а також впровадження ефективної системи стимулювання персоналу та оплати праці [3].

Для реалізації стратегії підбору персоналу дуже приділяється увага ефективному керуванню людськими ресурсами. Достатньо важливим аспектом є цілеспрямований пошук робітників, які на достатньому рівні володіють необхідними професійними навичками, рівнем кваліфікації, достатнім досвідом роботи та іншими компетенціями, потрібними промислому підприємству. Такий підхід забезпечує відповідність кадрового потенціалу цілям організації. Важливими аспектами такого підходу є планування кадрової наступності та управління талантами, які гарантують наявність кваліфікованих та підготовлених працівників для займання керівних посад, сприяючи подальшому зростанню підприємства. Окрім того, позитивна організаційна культура стимулює залученість та задоволеність робітників, а це є важливим фактором для ефективного набору та утримання висококваліфікованих кадрів. Такий підхід підвищує загальну ефективність та продуктивність організації [10].

Створення ефективної системи управління персоналом на підприємстві включає в себе комплекс заходів, які спрямовані на забезпечення та стабілізацію сталого функціонування ринку праці. Також важливим є стимулювання економічної активності населення завдяки розвитку національного ринку праці. Особливої актуальності набуває політика

регулювання трудової міграції у контексті глобальних викликів. Ця політика повинна мати орієнтир на захист національних інтересів України у питаннях імпорту та експорту робочої сили. Не менш важливим є забезпечення гнучкості системи оплати праці на підприємствах. Для цього застосовується стратегічний підхід до її формування. Впровадження ефективної системи винагороди виступає значущим елементом управління персоналом, особливо за умови адаптування позитивного міжнародного досвіду з урахуванням особливостей українського ринку праці [33].

Функціонування будь-якого підприємства тісно пов'язане безпосередньо з укомплектуванням штату працівників. Підбір нового персоналу формує основу майбутніх досягнень підприємства та забезпечує його стабільну діяльність. Ефективність процедури підбору персоналу значно впливає на якість трудових ресурсів, їхню участь у реалізації стратегічних цілей підприємства, а також рівень якості виготовленої продукції або наданих послуг. Пошук та відбір кадрів є продовженням загальної кадрової політики підприємства та одним з важливих компонентів управлінської системи. Він тісно пов'язаний з багатьма основними напрямками кадрової роботи [4].

Питання підбору висококваліфікованих фахівців потребує особливої уваги у сучасних умовах управління персоналом. Надійний кадровий потенціал дає можливість підприємству не лише втримати свої позиції на ринку, а й розширити свою частку. Для підвищення рівня ефективності управління персоналом підприємству потрібно активізувати роботу за основними ключовими напрямками, наведеними у таблиці 1.2 [7].

Розвиток системи управління персоналом включає в себе оновлення організаційної культури, створення нових цінностей і зміну підходів в управлінні, зокрема стилю керівництва та видів мотивації колективу. Беручи за основу сучасні підходи управління персоналом, на підприємстві вводяться зміни в інформаційних системах, організаційних структурах та технічному забезпеченні. У підсумку це призводить до створення оновлених процедур управління [4].

Таблиця 1.2 – Ключові напрями для підвищення рівня ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві [7]

Кадрове планування	Загальна стратегія та політика організації, визначення потреби в персоналі в кількісному та якісному вимірах. Встановлення чіткого розуміння щодо професійної належності, рівня кваліфікації та кількості робітників, необхідних для роботи підприємства
Аналіз трудових функцій, нормування та оцінка результатів праці	Формулювання вимог до кандидатів на конкретні посади, критерії відбору. Оцінка ефективності роботи нових працівників для оцінки результативності процедури відбору
Система мотивації	Ефективна політика стимулювання праці, спрямована як на утримання існуючих цінних кадрів, так і для залучення нових перспективних кандидатів. Охоплення різних форм матеріального та нематеріального заохочення
Формування організаційної культури	Норми поведінки, цінності і внутрішні правила підприємства. Укомплектувати штат працівниками, які здатні прийняти актуальні норми, правила та цінності є не менш важливим, чим знайти професіоналів, які мають необхідний досвід, знання, навички і ділові якості. Багато всесвітньо відомих компаній, які досягли значного успіху у своїй сфері визнають, що успіх також залежить від вміння знайти людей з потрібним ставленням до справи, потрібним баченням, складом розуму, готовий працювати для досягнення цілей організації
Адаптація нових працівників	Пряме продовження процесу пошуку і підбору кадрів. Дуже важливо забезпечити м'яке входження нових працівників в організацію та соціальне середовище колективу. Успішна адаптація значно скорочує період виходу працівника на стабільні результати в роботі
Професійне навчання та розвиток	Завершальний етап циклу добору персоналу та його адаптації. Окрім передачі необхідних навичок і знань, важливо ознайомити нових працівників з цінностями, пріоритетами підприємства, які є основою корпоративної культури

Покращення кадрової системи на промислових підприємствах приводить до наступних результатів: завдання кадрової політики тісно зв'язуються зі стратегічними напрямками розвитку компанії; підприємства заздалегідь укомплектовуються робітниками необхідної кваліфікації та чисельності, при цьому виробничі потреби узгоджуються також з кадровим плануванням; системи стимулювань як матеріальних, так і моральних, відповідають заданій стратегії, а це сприяє додатковій мотивації персоналу на достатньому рівні та забезпечує підвищення рівня економічної та соціальної ефективності; недоліки у структурі кадрової служби будуть усунені, що

дозволить привести кількісний склад управлінців у відповідність до обсягу поставлених задач; чітко визначаються принципи взаємодії підрозділів, які займаються кадровими питаннями, та інших підрозділів підприємства; налагоджується система збору, обліку та оновлення інформації стосовно стану трудового потенціалу; продуктивність праці кожного окремо взятого працівника та ефективність діяльності підприємства в цілому підвищиться, також можуть бути створені конкурентні переваги, які дають змогу підприємству вийти на новий рівень [16].

1.2 Методичні основи оцінки ефективності управління персоналом

Оцінювання ефективності управління персоналом засновується на розумінні того, що у сучасних умовах для розвитку бізнесу, забезпечення його прибутковості та конкурентоспроможності керівництву потрібно максимально підвищувати віддачу всіх ресурсів – матеріальних, фінансових та людських. Коли компанія достатньо турбується про своїх працівників, її внутрішній клімат, корпоративна філософія та настрій персоналу дуже впливають на результат діяльності підприємства. Стиль керівництва вважається одним з ключових показників культури управління та має суттєвий вплив на ефективність роботи з персоналом [16].

Закордонний досвід вказує на низку ознак, присутніх в ефективних системах управління персоналом, які варто впроваджувати також і на вітчизняних підприємствах. Серед цих характеристик найбільш основними можна вважати: командну роботу та горизонтальне управління; децентралізація та реалізація кадрової функції на лінійному рівні керівництва з допомогою фахівців з персоналу; інтеграція планування трудових ресурсів у процес корпоративного планування. Окрім цього, потрібно акцентувати увагу на узгодженні наявних людських ресурсів, кваліфікацій із цілями та стратегією підприємства, а також на формуванні корпоративної культури, що створить баланс між актуальними потребами компанії та викликами з боку зовнішнього

середовища. Основним завданням системи управління персоналом вважається забезпечення підприємства необхідними кадрами, їх ефективне та раціональне використання та професійний і соціальний розвиток працівників на постійній основі [16].

Систематичне оцінювання результативності роботи управлінської ланки підприємства є одним з ключових інструментів сучасного менеджменту. Ця оцінка дає змогу визначити внесок підрозділу керівників в досягнення стратегічної мети підприємства. Цей інструмент може охоплювати як більш конкретні показники виконання певних завдань, так і рівень задоволеності працівників, що дає інформацію про загальну ефективність кадрової політики [14].

Головні завдання оцінки процесу управління персоналом – виявлення та усунення чинників, які заважають ефективно використовувати трудові ресурси. Завдяки такому оцінюванню підприємство має змогу: провести детальну діагностику проблем у системі управління персоналом та швидко їх усунути без значних наслідків; приймати рішення для покращення управлінських процесів і прогнозувати їх вплив на результати діяльності підприємства; планувати стратегію змін в роботі служби управління та пов'язаних підрозділів з метою підвищення рівня ефективності системи управління в цілому [17].

Ефективність управління персоналом може оцінюватися в різних вимірах: економічному, соціальному, цільовому та організаційному. Для оцінки кожного з них визначаються відповідні критерії. Таким чином, комплексна оцінка повинна включати в себе всі зазначені аспекти ефективності роботи з персоналом на підприємстві. Більшість показників результативності управління кадровою політикою діляться на дві основні групи – кількісні та якісні. Кількісні показники дають точне та об'єктивне вимірювання, тому крупні підприємства часто користуються ними для оцінки результатів роботи HR-відділу. Такими показниками є трудовитрати, рентабельність персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт плинності нових

робітників у період першого року роботи, частка зайнятих внутрішніми кандидатами управлінських посад, середня тривалість робочого дня тощо. Керівництво на основі кількісних показників може відстежувати виконання оперативних та стратегічних цілей, оцінювати ефективність кадрової політики та приймати рішення у сфері управління персоналом, узгоджені з стратегією та цілями підприємства [2].

Якісні показники використовуються для нематеріальних аспектів – мотивації, задоволеності працею, професійних навичок, креативності, лояльності, цілеспрямованості, потенціалу співробітників тощо. Такі показники визначаються переважно шляхом анкетування, опитування, інтерв'ю з робітниками та керівниками, а також на базі експертних оцінок та спостережень. Якісні метрики є менш формалізованими, однак вони надають керівництву цінну інформацію про особливості корпоративної культури, настроїв персоналу, психологічний клімат у колективі, що в кінцевому результаті впливає на ефективність роботи персоналу [17].

Сьогодні у світі існує величезна кількість способів оцінювання управління персоналом на основі використання різних кількісних і якісних показників, однак універсального підходу, який буде робочим для будь-якого підприємства, не розроблено. Для кожного підприємства важливо створювати індивідуальну систему оцінки, враховуючи його специфіку, цілі та стратегічні пріоритети. Такий підхід допомагає створити рекомендації, які найбільш відповідають реаліям та потребам конкретно взятої організації і сприяють ефективному управлінню людськими ресурсами як стратегічним активом [17].

Для оцінки ефективності менеджменту персоналу виділено сукупність методів, які поділені на три групи. Першу становлять якісні активи – більш описові підходи без суворих кількісних вимірів, далі кількісні виміри, які є більш об'єктивними та комбіновані методи, які поєднують описові і кількісні методи оцінювання [5]. Певна кількість вищезазначених методів наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки ефективності менеджменту [5]

1	2
Назва методу	Зміст
Матричний метод	Суть методу полягає в порівнянні характеристик кожного співробітника з показовою моделлю, в якій відображений ідеальний кандидат для конкретної посади на підприємстві. Так можна оцінити відповідність професійних та особистісних якостей вимогам до певної посади на підприємстві.
Метод «360 градусів»	Метод названий таким чином через комплексний підхід до оцінювання робітника: оцінка формується на основі думок багатьох джерел. Інформацію про конкретного працівника надає не лише він сам, а й колеги, підлеглі, керівники, в деяких випадках клієнти чи родичі. Це дозволяє сформувати повну картину професійної поведінки персоналу
Метод системи довільних характеристик	Метод передбачає фіксацію відповідальними особами ключових досягнень робітника і найбільші недоліки в його роботі. Отримана інформація аналізується та порівнюється для отримання обґрунтованих висновків про результативність діяльності працівника
Описовий метод	Будується на основі текстового опису особистих рис робітника. Завдяки цьому можна виявити позитивні і негативні характеристики. В цьому методі не використовується кількісна оцінка результатів, тому часто описовий метод застосовується у поєднанні з іншими методами для більш глибокого розуміння потенціалу працівника
Метод комітетів	Оцінка здійснюється комітетом який спільними зусиллями аналізує інформацію стосовно робітника з ціллю ухвалення рішень про його підвищення просування навчання та інші кадрові дії. Такий метод проводиться в декілька етапів: збір даних визначення рівня професійних та особистих якостей, Оцінка рівня кваліфікації та формування рекомендацій
Метод тестування	Для оцінювання продуктивності роботи персоналу проводяться різноманітні тести, які діляться на три групи: кваліфікаційні, фізіологічні та психологічні. Ефективність цього методу полягає у створенні комплексної характеристики працівника, але має недоліки, так як не враховує його поведінку в реальних робочих умовах
Метод алфавітно-числової оцінки	Ґрунтується на створенні шкали, яка поєднує трудові досягнення працівника з його якісними характеристиками. Для цього заздалегідь проводиться аналіз параметрів діяльності, визначаються стандарти та інструменти вимірювання. Велику залежність результату оцінювання мають від ставлення керівника до підлеглого
Ранговий метод	Відділ управління формує рейтинги працівників основуючись на порівнянні їхніх результатів між собою. Частина персоналу, яка опинилася на нижчих позиціях, може бути понижена в посаді, переведена в інший відділ або звільнена. Цей метод допомагає виявити найсильніших та найслабших членів команди
Метод бальної оцінки	При використанні цього методу нараховуються бали за кожне досягнення. Оцінка зазвичай узагальнюється в межах певного періоду: місяця, кварталу чи року. Це дає змогу відслідкувати зміни у професійній діяльності працівника

Кінець таблиці 1.3

1	2
Метод вільної бальної оцінки	Експерти оцінюють професійні та особисті характеристики працівника у вигляді балів. Усі результати підсумовуються, що дозволяють формувати рейтинг ефективності кожного працівника
Метод Key Performance Indicators (KPI)	Система ключових показників для кількісної оцінки ефективності праці робітників. Оцінювання здійснюється як на індивідуальному рівні, так і на рівні підприємства в цілому. Головною задачею є забезпечення узгодженості між загальною метою компанії та діяльністю окремих відділів
Оцінка за результатами	Застосовується як інструмент зворотнього зв'язку між керівником і персоналом. Оцінка базується на досягнутих результатах та перспективі до зростання кваліфікації та навичок. Включає в себе обговорення винагороди, цілей та розвитку працівника
Метод моделювання ситуацій	Основа методу полягає у створенні умов, наближених до реальних виробничих. Працівник має продемонструвати свої дії у певних умовних обставинах, що дозволяє оцінити його здатність адаптуватися до змін, приймати правильні рішення та працювати в команді
Система угруповання	Працівники діляться на певну кількість груп в залежності від їхньої результативності. До найвищої групи входять ті, хто демонструє більш високий рівень задоволеності роботою та досягають кращих результатів, до найнижчої - ті, чия мотивація та ефективність майже відсутні
Метод незалежних суддів	Проводиться атестація працівника із залученням спеціальної комісії яка складається з п'яти-шести осіб, які не мають прямого контакту з працівником. Усі члени комісії по черзі ставлять запитання. Атестація проходить в межах професійної сфери працівника. У приміщенні встановлюється комп'ютер, який фіксує відповіді учасника. Після завершення атестації комп'ютер проводить аналіз відповідей і формує підсумок
Метод анкетування	Проводиться анкетування, яке включає в себе перелік поведінки працівника та характеристик особистості. Керівник має відмітити ті характеристики, які відповідають конкретному працівнику. Якщо певна якість не проявляється – клітинка залишається порожньою. Рейтинг працівника визначається загальною кількістю позначених характеристик.

З практичної точки зору для оцінювання ефективності управління персоналом застосовується велика кількість конкретних підходів. Внутрішні огляди у вигляді опитувань, анкет та інтерв'ю дають можливість дослідити думки працівників щодо роботи на підприємстві та рівень їхньої задоволеності, який виступає індикатором ефективності роботи відділу управління і стану корпоративного клімату. Експертна оцінка – один з найменш затратних та найпростіших підходів, який передбачає проведення

опитування керівників підрозділів для отримання обґрунтованих думок про кадрову політику підприємства. Така оцінка проводиться у декілька етапів, починаючи визначенням системи показників у вигляді ієрархії і закінчуючи аналізом відхилень у їх значеннях [14].

Методи бенчмаркінгу та аудиту застосовуються для більш поглибленого аналізу. Бенчмаркінг включає в себе порівняння роботи управлінської ланки зі стандартами або практиками провідних компаній тієї ж галузі, що дає змогу оцінити, наскільки діяльність керівників відповідає найкращим зразкам. Аналіз трудового потенціалу оцінює внесок всіх працівників у досягнення цілей підприємства, показуючи рівень продуктивності та взаємодії працівників – ці результати є основою для стратегічного планування роботи з кадрами. Кадровий аудит передбачає проведення незалежного комплексного огляду системи управління з ціллю перевірки її відповідності задачам компанії; останнім часом актуальності набув зовнішній аудит, який оцінює ефективність кадрової політики та вказує на проблемні моменти, непомітні при зовнішніх перевірках [14].

Не менш активно використовуються кількісні методики оцінки. Key performance indicators – це система індикаторів, пов'язаних зі стратегічними цілями підприємства. Вони дозволяють вимірювати результативність кадрової політики, порівнюючи досягнуті показники із запланованими. Окрім цього, актуальним є підхід управління цілями, коли управлінська ланка разом з підлеглими визначають чіткі цілі компанії та оцінюють ступінь їх досягнення. Для максимальної ефективності цього методу потрібна правильна постановка цілей, їх досяжності та наближеності до стратегії компанії. Деякі підприємства розглядають відділ управління персоналом як центр прибутку, оцінюючи його роботу з точки зору економічного внеску: визначають вартість послуг, які служба управління надає іншим підрозділам, і порівнюють її з отриманими результатами, щоб оцінити, наскільки економічно доцільними є кадрові заходи [14].

Оцінка ефективності управління персоналом потрібна на регулярній

основі і має охоплювати всі аспекти діяльності з управління кадрами [2]. Періодичне комплексне оцінювання дає можливість вчасно виявляти проблеми в управлінських процесах, коригувати кадрову політику і удосконалювати систему управління персоналом, враховуючи як внутрішнє, так і зовнішнє середовища підприємства. Це дозволяє підтримувати високий рівень результативності роботи з персоналом та покращує стратегічний розвиток підприємства, засновуючись на використанні інтелектуального та трудового потенціалу [14].

1.3 Сучасні методи управління персоналом підприємства

У сфері сучасного менеджменту ефективне управління персоналом є дуже важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Велика кількість керівників не бачають великої значущості в методах управління персоналом, які присутні у сучасному менеджменті, широко використовуються за кордоном і роблять управління персоналом ефективним і продуктивним. Таке недооцінювання сучасних методів суттєво перешкоджає та послаблює систему управління [30].

Управління персоналом має комплексний вплив на персонал в цілому та на окремих працівників з ціллю забезпечення гарних умов для творчої та продуктивної роботи і досягнення цілей компанії. Сфера управління персоналом, як і будь-яка інша сфера діяльності, використовує специфічні методи управління. Методи управління персоналом використовуються як способи впливу на персонал або окремих працівників з метою координації їх діяльності у процесі роботи [5].

Головними завданнями сфери управління персоналом є: створення ефективної системи підготовки кадрів; достатнє кадрове забезпечення підприємства згідно з його стратегії розвитку в довгострокові та короткострокові перспективах; вживання доцільних заходів щодо керівників, які не виконують поставлені завдання на високому рівні; націлення служби

управління персоналом на досягнення заданих результатів виробництва. Судячи з практики українських підприємств, більш часто використовується три групи методів управління персоналом. Економічні методи впливають на працівників, співставляючи досягнуті кінцеві результати з витраченими матеріальними та трудовими ресурсами; психологічні методи беруть за основу мотивацію, нагороди, відзнаки та соціальне планування; організаційно-директивні методи є методами прямого впливу та базуються на регламентації трудової дисципліни, посадових обов'язків, застосування адміністративної відповідальності [17].

Розвиток менеджменту персоналу призвів до появи поняття технології управління персоналом. До нього входить сукупність певних процесів операцій, засобів і методів, які забезпечують ефективне управління станом об'єкта управління. Технології управління персоналом – це процес відбору, навчання, розвитку, мотивації та оцінки працівників з використанням різноманітних методів для досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки контролю та забезпечення найкращих результатів трудової діяльності [28]. Інноваційний менеджмент базується на створенні пов'язаних між собою підсистем, які включають в себе планування, мотивацію, розвиток та організацію інноваційної системи управління. Кожна підсистема має власні методи, інструменти та функції, які адаптуються до постійних змін ринку праці та стратегії конкретно взятого підприємства. Для прикладу, підсистема кадрового планування охоплює підготовку до розробки системи інноваційної діяльності, формування кадрової політики, аналіз ринку праці та оцінку потреби в персоналі. Ця підсистема є основою для створення стратегії кадрової політики і дозволяє створювати довгострокові плани розвитку та управління персоналом з урахуванням інноваційної динаміки [17].

Підсистема розвитку персоналу включає в себе комплекс заходів щодо навчання кадрів, їх перепідготовки, підвищення кваліфікації, адаптації нових працівників, оцінювання кадрів, кар'єрного зростання. Дуже важливу роль у цій системі відіграють електронне навчання, коучинг, а також створення

віртуальних шкіл. Коучинг – це метод, направлений не на жорстке керування, а на розкриття потенціалу працівника, його саморозвитку та вмінь самостійно приймати рішення. Цей метод впливає на зростання продуктивності, а також зміцнює культуру відповідальності в колективі. Електронне навчання дає можливість ефективно передавати знання широкій аудиторії працівників за допомогою використання цифрових платформ. У віртуальних школах працівники можуть мати доступ до лекцій бізнес-симуляцій, онлайн курсів, вебінарів світових навчальних закладів, не відриваючись від виробництва. Впровадження внутрішніх освітніх порталів є ефективним прикладом, як можна систематизувати доступ до навчальних матеріалів та тестувати працівників. У першу чергу, це оптимізує витрати на навчання, а також впливає на рівень цифрової грамотності працівників [19].

У підсистемі мотивації та стимулювання персоналу сучасні методи впроваджуються у вигляді матеріальних та нематеріальних стимулів. До сучасних ефективних інструментів належать соціальні картки працівника, портали кар'єри та гнучкий графік роботи. Портал кар'єри представляє собою онлайн ресурс, який поєднує HR-функціонал та соціальну мережу: проведення тестувань, само презентацій, створення професійних профілів. Завдяки ньому співробітники можуть бачити перспективи свого зростання, а керівники – виявити таланти серед персоналу. Соціальна картка працівника – це метод негрошової мотивації, де робітник накопичує соціальні бонуси, які потім може обміняти на певні пільги, обираючи серед варіантів відповідно до своїх потреб. Бонуси накопичуються з врахуванням досягнень, посади та стажу працівника. Гнучкий графік роботи вже давно став невід'ємною частиною системи стимулювання персоналу. Дуже часто акцент робиться на ефективності та досягненні конкретних результатів, а не на традиційну фіксацію присутності. Таким чином працівники мають більше автономії у плануванні часу, що мотивує персонал, підвищує рівень задоволення від роботи та зменшує плинність кадрів.

Реінжиніринг бізнес-процесів також є інноваційним підходом у

питаннях оптимізації кадрової політики. Він передбачає реструктуризацію та переосмислення усіх кадрових внутрішніх процесів. Цей метод застосовується для радикального підвищення результативності роботи персоналу за допомогою спрощення управлінських процедур, відсутності бюрократії або зменшення її рівня, автоматизації багатьох повторюваних операцій та діджиталізації звітності [32].

Аутстафінг та аутсорсинг також набувають поширення у сфері управління персоналом. Завдяки ним компанія може зосередитися на ключових функціях, залучаючи сторонніх фахівців для супроводу HR-процесів. Це дає змогу швидко адаптуватися до змін ринку та значно знижує витрати на утримання великої кількості співробітників у штаті. Наприклад, спеціалізованим організаціям передаються функції підбору персоналу, бухгалтерського обліку, юридичного супроводу, що гарантує професійний підхід до поставлених задач без потреби створення окремого відділу на підприємстві [34].

Організація інноваційної сфери кадрової діяльності контролює функціональність всієї системи і є не менш важливою складовою сучасного менеджменту. Для цього створюються умови для наукового підходу в сфері керування – від створення інноваційних стратегій до систематичного порівняння запланованих показників і фактичних результатів. Для цього застосовуються такі методи, як бенчмаркінг, створення нових процесів, технологічне прогнозування, аналіз витрат. Всі ці методи дозволяють створити систему управління як структуру, яка саморозвивається та здатна реалізовувати нові ідеї та поставлені завдання без зовнішнього тиску [20].

У таблиці 1.4 більш детально описані ще деякі сучасні методи роботи з персоналом, які використовуються підприємством на етапі підбору персоналу відповідно до його вимог, для забезпечення більш ефективного процесу найму робітників. Це методи оцінки кваліфікації кандидата, впровадження автоматизованих систем найму, тестування, аналіз потенціалу, проведення інтерв'ю.

Таблиця 1.4 – Сучасні методи роботи з персоналом на підприємстві [28]

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога звільненим працівникам від роботодавця у зв'язку з ліквідацією або реорганізацією підприємства або зі скороченням штату
Аутстафінг	Користування послугами позаштатних працівників або виведення персоналу із штату компанії-замовника та оформлення у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Проведення співбесід та підбір персоналу із використанням додатків для проведення відеозустрічей. Це дає змогу побачити мову жестів кандидата, емоційні реакції та зробити розмову більш живою і справжньою
Гейміфікація у рекрутингу	Використання у процесах рекрутингу ігрової механіки з ціллю мотивування кандидатів або зміни їх моделей поведінки; допомагає швидко вирізнити професіоналів із потрібними вміннями та навичками для певної посади
Інтернет-сорсинг	Пошук кваліфікованих фахівців, максимальне зацікавлення їх у вакансії і змога впевнитися в тому, що кандидат готовий до співбесіди
Системи відстеження кандидатів	Застосування спеціалізованого програмного забезпечення для підбору персоналу, яке займається відстеженням, обробкою інформації та комунікацією з фахівцями відповідно до потреб підприємства
Скринінг	Більш швидкий та поверхневий добір персоналу за такими формальними ознаками як досвід, вік, стать, освіта, кваліфікація тощо
Хедхантинг	Переманювання на роботу висококваліфікованих, цінних кадрів з унікальними компетенціями

Практика управління персоналом на підприємствах у різних країнах світу має певну кількість особливостей, які виникли під дією низки соціально-економічних, культурних та інших факторів. Загалом виділяють чотири найбільш розповсюджених міжнародних моделі у сфері управління персоналом: західну, східну, європейську та пострадянську [29]. У таблиці 1.5, наведеній нижче, складено порівняльну характеристику за такими критеріями як: організаційна структура, система навчання персоналу, підхід до управління кар'єрою.

Дослідження сфери управління персоналом в Україні дійшли до висновків, що був сформований гнучкий підхід до управління, який об'єднав риси, характерні для різних зазначених моделей. Українські підприємства комбінують елементи європейського, східного, західного та вітчизняного досвіду у сфері управління персоналом, підлаштовуючи їх до власних умов [29].

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика західної, східної, європейської та пострадянської моделі управління персоналом [29]

Критерій	Західна модель	Східна модель	Європейська модель	Пострадянська модель
Організаційна структура	Відсутність чіткої ієрархічної структури; переважають неформальні відносини	Чітка ієрархія; керівники прислухаються до думки підлеглих	Чітка ієрархія; керівники прислухаються до думки підлеглих; у різних країнах є певні відмінності в організаційній структурі	У більшості випадків суміш східної та європейської моделей
Навчання персоналу	Програми професійного розвитку працівників	Невіддільне від виробничого процесу з використанням додаткової підготовки	Стандартні програми підвищення кваліфікації та перепідготовки	Ближче до західної
Кар'єра співробітника	З працівником підписують контракт на короткий термін, після чого його можна перепідписати; кар'єрне зростання залежить від результатів та здібностей працівника	Ідеологія довічної зайнятості; просування по службі відбувається поступово і залежить від стажу роботи в компанії	Переважають довгострокові контракти; підвищення на посаді залежить від результатів та здібностей працівника	Рекрутування та кар'єрне зростання часто залежать від неформальних зв'язків, однак присутня схожість до європейської системи управління

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу відмітимо, що управління персоналом є дуже важливим компонентом усієї системи управління підприємством. Від ефективності кадрової політики залежить забезпечення сталого розвитку підприємства, його ефективності та конкурентоспроможності. Сучасні підходи до сфери менеджменту персоналу дають зрозуміти, що людський капітал – це база для досягнення стратегічних цілей, інноваційного розвитку та модернізації виробництва, а не просто ресурс.

Завдяки аналізу теоретичної частини було виділено основні функції системи управління персоналом, серед яких найбільш актуальними є: організація підбору, кадрове планування, ефективне навчання та правильна

адаптація нових робітників, створення ефективної системи мотивування персоналу. Управління персоналом повинно бути тісно пов'язаним із загальними цілями підприємства та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій та вимоги ринку праці.

Основними проблемами у сфері управління персоналом на підприємствах все ще залишаються: недостатній рівень мотивації персоналу, плинність кадрів, не актуальні методи управління та недостатній рівень фінансування навчання та розвитку робітників. Водночас спостерігаються позитивні тенденції впровадження інноваційних методів управління, таких як коучинг, системи електронного навчання, гейміфікація рекрутингу, гнучкий графік роботи, автоматизовані системи управління персоналом тощо.

Дослідження сучасних методів оцінки кадрової політики показало важливість комплексного підходу: поєднання як кількісних, так і якісних індикаторів; регулярний контроль за станом трудових ресурсів; впровадження КРІ, бенчмаркінгу, анкетування, експертної оцінки та періодичної атестації персоналу. Ці методи дають можливість не тільки діагностувати проблеми в роботі персоналу, а й швидко реагувати та впливати на їх усунення. Таким чином, управління персоналом на підприємстві – це розгалужена система, яка повинна базуватися на адаптивних, інноваційних, сучасних, прозорих та обґрунтованих методах роботи з персоналом. Застосування сучасної кадрової політики на підприємстві підвищує продуктивність праці, формує стійку корпоративну культуру, яка є важливою для сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів та ринкової економіки.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» – повне найменування Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (англійською Limited liability company Yagotynsky butter plant (Yagotynsky butter plant LLC)), сучасне інноваційна компанія, яка є одним з найбільших національних виробників молочної продукції. Підприємство почало функціонувати у 1956 р. у формі державного підприємства. У лютому 1994 р. шляхом корпоратизації було перетворене у відкрите акціонерне товариство. 17 квітня 2018 р. змінилася організаційно-правова форма підприємства та було зареєстроване товариство з додатковою відповідальністю. Розмір статутного капіталу складає 3796 тис. грн. ТДВ «Яготинський маслозавод» зареєстровано за адресою: Київська обл. Яготинський р-н, м. Яготин, вул. Шевченка, буд. 213 [8].

З 2006 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу «Молочний альянс» – це група компаній, яка поєднала в собі декілька великих підприємств, що займаються переробкою молока. До АТ «Молочний альянс» також входять: ТДВ «Золотоніський сирзавод», ТДВ «Баштанський сирзавод», ТОВ «Пирятинський сирзавод», Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що наглядно зображено на рисунку 2.1 [22].

Молочна продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» виготовляється виключно з фермерського молока екстра гатунку та містить в собі натуральні овочеві, фруктові та ягідні наповнювачі. Використання хімічних барвників, консервантів та шкідливих добавок повністю виключено з технологічного процесу. В якості підсолоджувача у продуктах з наповнювачами використовується натуральна фруктоза [25].

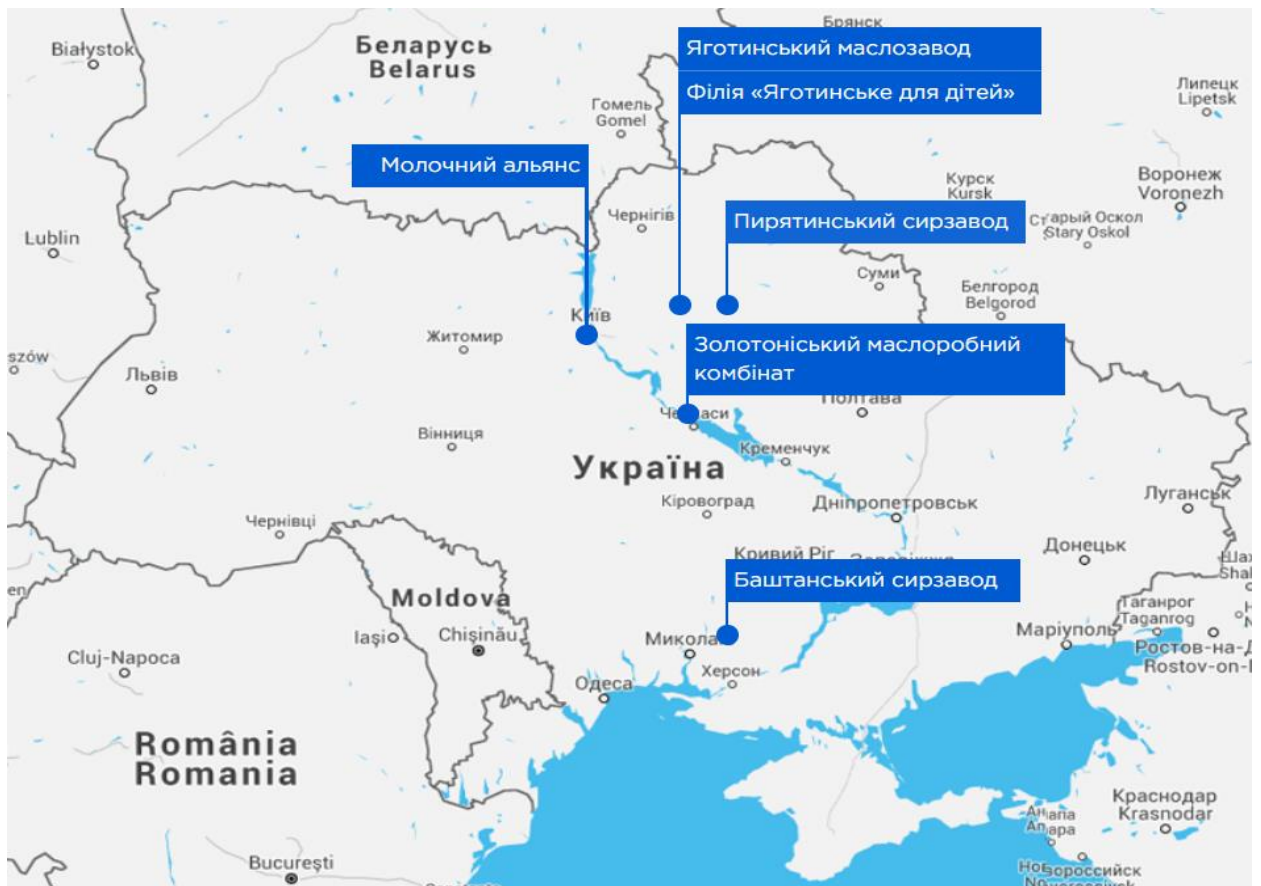


Рисунок 2.1 – Підприємства, що входять до АТ «Молочний Альянс»

За актуальними даними ТДВ «Яготинський маслозавод» виробляє 36 видів молочної продукції. Багато років візитівкою підприємства є вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60 р. отримало величезну кількість нагород та високу репутацію. Ще однією гордістю підприємства став унікальний кисломолочний продукт – закваска «Яготинська», яка містить підвищену кількість корисних молочнокислих бактерій. Саме завдяки ним напій має ніжний смак та несе особливу користь для здоров'я споживачів. ТДВ «Яготинський маслозавод» став першим в Україні розробником і виробником готової до споживання закваски, започаткувавши на національному ринку нову категорію продуктів [24].

Уся сировина перед використанням проходить багатоступеневий контроль якості. Перед тим як потрапити на полиці магазинів, кожна одиниця готової продукції також підлягає ретельній перевірці службами контролю якості. Усі підприємства АТ «Молочний альянс» чітко дотримуються

принципів: піклування про здоров'я українців, пропонуючи маленьким та великим споживачам якісні натуральні продукти за доступною ціною. Для поліпшення якості виготовленої продукції на підприємстві впроваджено високотехнологічне обладнання від провідних світових виробників, яке повністю виключає пряме втручання працівників у виробничий процес. Система автоматизована від забору сировини до фасування готової продукції, що забезпечує високу якість продукції та стабільну безпеку.

Продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» та філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» сертифіковані за стандартом «Халяль», що дозволяє громадянам мусульманських країн вживати всі позиції з асортименту підприємства. Так як для процесу виготовлення продукції використовуються молокозаквашувальні ферменти тільки мікробіального походження, а не тваринного, підприємство має змогу підтвердити зараз сертифікат Халяль [24].

Виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філії «Яготинське для дітей» на достатньому рівні задовольняють потребу у молочній продукції в Україні та активно експортують свою продукцію за кордон. З 2016 р. підприємство набуло право експортувати власну продукцію до країн Європейського Союзу після проходження суворої інспекції Європейської комісії і ввійшло до переліку затверджених експортерів до країн Євросоюзу. За актуальними даними експортна географія ТДВ «Яготинський маслозавод» налічує понад 30 країн. Підприємство у складі АТ «Молочний Альянс» продовжує свій розвиток на міжнародному ринку та є надійним партнером, який готовий вводити інновації та розширювати асортимент продукції для замовників з різних країн [22].

Середньооблікова чисельність штатних працівників на 2024 р. сягає 928 осіб. Фонд оплати праці у 2024 р. становив 298653 тис. грн, у 2023 р. – 249790 тис. грн. Компанія постійно залучає нових фахівців, вдосконалює роботу, займається підвищенням кваліфікації працівників, мотивує їх до професійного розвитку. Також постійно впроваджується фінансова мотивація шляхом

розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками. Персоналу надаються комфортні умови праці на підприємстві. Кадровий склад компанії має перспективи професійного розвитку. Працівники, робота яких пов'язана зі шкідливими умовами, отримують додаткові дні для відпочинку, а також встановлені доплати до зарплати. Усі ці умови сприяють зменшенню плинності кадрів, формують стабільну позитивну атмосферу в колективі та позитивно впливають на роботу на виробництві. Це безперечно підвищує конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах динамічності ринку.

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує організаційну структуру, яка поєднує елементи функціональної та лінійної структур. Будова організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод» зображена на рисунку 2.2 [11].

Загальні збори є вищим органом на підприємстві. На верхівці організаційної структури знаходиться керівництво, який займається визначенням напрямків розвитку підприємства, стратегій та цілей підприємства. Підприємство розділено на різні відділи та підрозділи за функціональним принципом. Розділення відбувається відповідно до функцій, такі як маркетинг, фінанси, виробництво. Кожен відділ займається конкретним аспектом діяльності та є відповідальним за його виконання. Також у рамках лінійної структури існує пряма комунікація між підрозділами та вищим керівництвом. Це дає можливість контролювати всю систему та вирішувати завдання максимально ефективно в рамках підприємства [11].

Поєднання лінійної та функціональної структури забезпечує ефективне управління виробництвом, координацію дій між різними підрозділами, оптимізацію плинності кадрів, що позитивно впливає на досягнення цілей компанії [24]. Для ефективного функціонування ТДВ «Яготинський маслозавод» важливою є чітка організація в менеджменту, яка включає в себе місію, бачення, цінності, філософія та цілі підприємства.

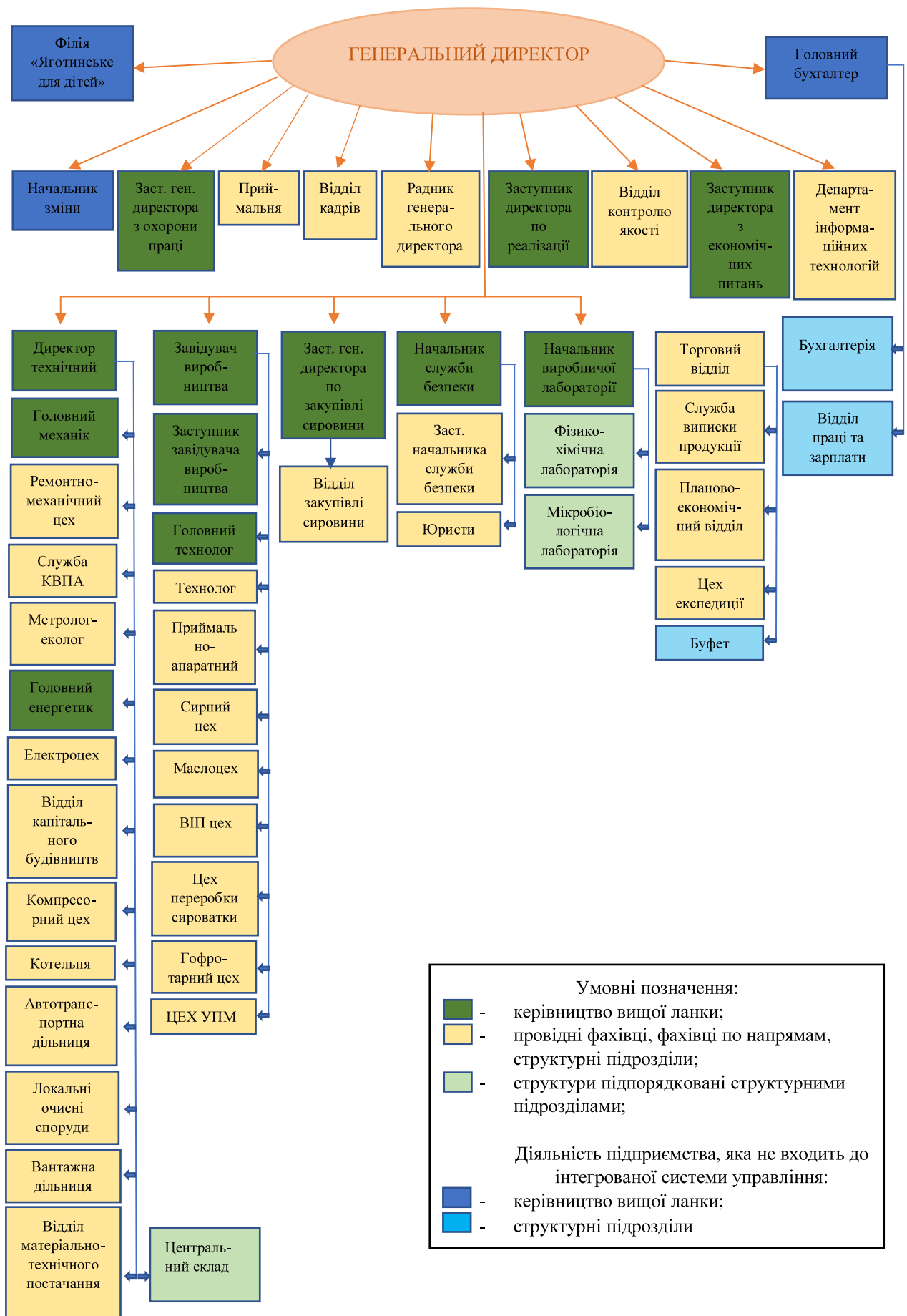


Рисунок 2.2 – Будова організаційної структури ТДВ «Яготинський маслозавод [11]

Такий системний підхід дозволяє компанії підтримувати якість продукції на високому рівні та відповідати сучасним тенденціям ринку. Деякі складові організації менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Складові організації менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод»

1	2
Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Зробити компанію лідером у забезпеченні жителів України якісною молочною продукцією, яка відрізняється високою та різноманітною споживчою цінністю
Бачення	«Яготинський маслозавод» – міжнародний інноваційний виробник молочної продукції
Цінності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство: Амбітні цілі Впевненість у можливості досягнення своєї мети 2. Інноваційність Ефективна розробка інновацій Швидке впровадження нових ідей та поглядів Готовність до змін Покращення передових технологій 3. Розвиток Постійне підвищення кваліфікації співробітників Вдосконалення взаємодії всіх відділів 4. Прихильність Відданість робітників Гордість за роботу в компанії 5. Команда Компанія є командою Робітники результативно співпрацюють один з одним
Філософія	Ми піклуємося про здоров'я українського народу, випускаючи для маленьких українців натуральні якісні молочні продукти за доступними цінами
Цілі	<p>Розширення асортименту функціональних продуктів харчування</p> <p>Зміцнення лідерських позицій на ринку молочної продукції</p> <p>Створення високоякісної продукції, яка відповідає стандартам безпеки та потребам споживачів</p> <p>Постійне впровадження інновацій та передових технологій у виробничі процеси</p> <p>Підтримка професійного розвитку співробітників та покращення корпоративної культури</p> <p>Раціональне використання ресурсів для забезпечення ефективності компанії</p> <p>Підвищення обсягів виробництва та розширення асортименту відповідно до мінливих потреб ринку</p>

Кінець таблиці 2.1

1	2
Діяльність	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 36.00 Забір, очищення та постачання води 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.30 Роздрібна торгівля пальним 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Компанія на постійній основі вивчає передові технології у сфері виробництва молочної продукції, проводить аналіз ринку, смаків споживачів, розглядає перспективи розвитку галузі молочних продуктів харчування.

На підприємстві проводяться технологічні, науково-технічні та організаційні зміни. Впроваджені зміни та об'єкти приносять прибуток, а нові науково-технічні, організаційні та технологічні зміни дають можливість уникнення технологічного відставання, підтримки рівня конкурентоспроможності та просування продукції на ринку. На підприємстві постійно розробляються нові види продукції, оновлюються та розширюються лінійки смаків, вдосконалюється рецептура продукції, згідно з вподобаннями споживачів [11].

Важливою складовою діяльності є соціальна відповідальність підприємства. Компанія займається благодійністю, підтримує військовослужбовців, бере участь у соціальних проєктах, щомісяця надсилає свою продукцію до дитячих будинків та реабілітаційних центрів. Також був створений благодійний проєкт для збору коштів дітям з вродженими вадами серця [12].

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» має ефективно організовану структуру менеджменту, яка ґрунтується на індивідуальних місії, баченні та цінностях.

Основний фокус компанії націлений на задоволення споживачів завдяки забезпеченню їх високою якістю, корисним складом та широким асортиментом продукції. Компанія постійно впроваджує новітні технології у виробництво, дотримується екологічних принципів на кожному етапі виготовлення продукції та відповідає міжнародним стандартам якості.

Як зазначають Ю. Гудзь та В. Карпенко у своїй науковій роботі, PEST-аналіз є одним з важливих інструментів стратегічного аналізу. До нього входять такі складові зовнішнього середовища як: політичні (P-political), економічні (E-economic), соціальні (S-social), технологічні (T-technological). Ці аспекти мають значний вплив на діяльність підприємства, і ціль PEST-аналізу – визначити, наскільки сприятливо або несприятливо ці фактори впливають на роботу компанії [13].

PEST-аналіз допомагає компаніям краще адаптуватися до певних змін у зовнішньому середовищі. Якщо брати до уваги політичні фактори, то це можуть бути політична стабільність країни або конкретного регіону, зміни в законодавстві, міжнародні відносини та рівень корупції. Рівень інфляції, зміни курсів валют, рівень безробіття, зростання економіки є економічними складовими PEST-аналізу. До соціальних аспектів, які можуть вплинути на діяльність підприємства можна віднести зміни у кількості або середньому віці населення, культуру, рівень освіти, споживчі вподобання населення, зміна попиту на ту чи іншу продукцію.

PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на роботу ТДВ «Яготинський маслозавод», наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на роботу ТДВ «Яготинський маслозавод»

1	2	3	4
Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
P-political			
Воєнний стан в Україні	0,35	-4	-1,4
Регулювання харчової промисловості (стандарти якості)	0,25	-3	-0,75

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4
і безпеки продукції)			
Експорт	0,2	+1	+0,2
Рівень корупції	0,1	-2	-0,2
Субсидії для харчової промисловості	0,1	+3	+0,3
Усього	1		-1,85
E-economic			
Інфляція	0,25	-4	-1
Середній дохід населення	0,1	-1	-0,1
Вартість сировини	0,15	-3	-0,45
Збільшення цін на енергетику	0,1	-3	-0,3
Можливості кредитування для великих бізнесів	0,2	+2	+0,4
Підтримка вітчизняного бізнесу	0,2	+3	+0,6
Усього	1		-0,85
S-social			
Попит на натуральну продукцію	0,15	+2	+0,3
Нестача кваліфікованих кадрів	0,35	-3	-1,05
Соціальна відповідальність та благодійні внески	0,2	+1	+0,2
Демографічні зміни	0,1	-1	-0,1
Свідомість у питанні харчування	0,2	+2	+0,4
Усього	1		-0,25
T-technological			
Інновації у сфері харчової промисловості	0,35	+4	+1,4
Проблеми з електропостачанням та інтернетом	0,25	-3	-0,75
Рівень автоматизації	0,25	+4	+1
Збільшення виробничих потужностей	0,15	+2	+0,3
Усього	1		+2,45

Провівши PEST-аналіз зовнішніх факторів, які впливають на роботу підприємства, можна стверджувати, що політичні фактори на момент проведення аналізу мають найбільш негативний вплив, так як мають найнижче значення серед усіх показників (-1,85). Такий результат дає військовий стан на території України, високий рівень корупції та регуляторний тиск. На це варто звернути увагу підприємству, щоб мінімізувати негативні наслідки, які можуть з'явитися. Економічні фактори також мають від'ємний результат у PEST-аналізі, але не такий низький, як у порівнянні з політичними.

На це вплинули високий рівень інфляції, значні зниження доходів

громадян, підвищення цін на сировину та електроенергію. Майже нейтральними показали себе соціальні аспекти зовнішнього середовища (-0,25), адже вони мають як позитивні, так і негативні фактори. До позитивних можна віднести збільшення попиту на натуральну продукцію та розвиток свідомості споживачів у питанні здорового харчування, до негативних – нестачу кваліфікованих кадрів та демографічні зміни у бік старіння нації.

Найбільш позитивні результати підприємству приносять технологічні фактори (+2,45). Технології у сфері харчової промисловості зробили великий крок вперед завдяки інноваціям та автоматизації виробництва, що дуже впливає на виробничі процеси і дає змогу збільшити виробничі потужності. Не зважаючи на проблеми з електропостачанням та інтернетом, а також пошкоджену техніку та обладнання через ракетні обстріли, технологічна складова ТДВ «Яготинський маслозавод» дає виробництву можливість ще більше розвиватися та досягати успіхів.

На рисунку 2.3 наведено візуалізацію PEST-аналізу факторів, що впливають на роботу ТДВ «Яготинський маслозавод».

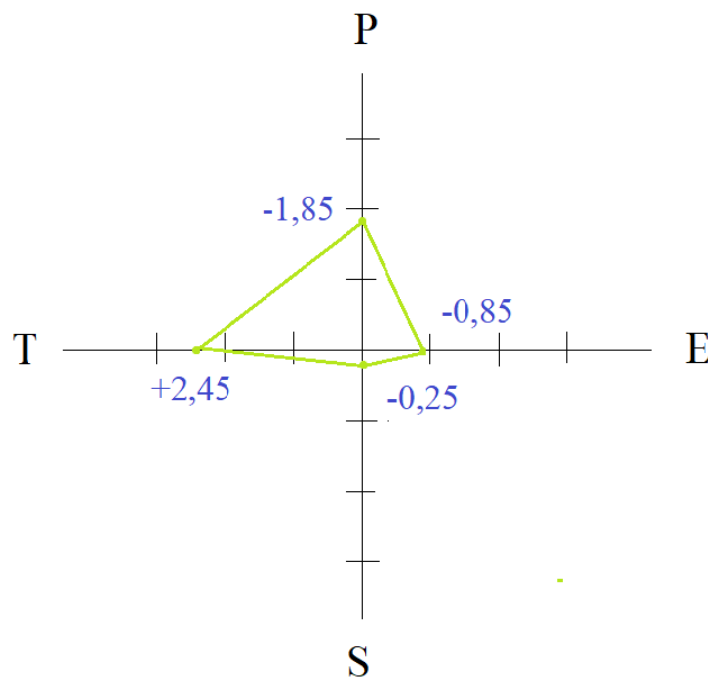


Рисунок 2.3 – Візуалізація результатів проведеного PEST-аналізу

Як зазначає А. Ханенко, SWOT-аналіз – один з найрозповсюдженіших методів аналізу діяльності підприємства, який дозволяє більш комплексно відобразити актуальну позицію підприємства на відміну від будь-яких фінансових аналізів бізнесів. SWOT-аналіз активно використовується для стратегічного планування або впровадження нових проектів управління діяльністю підприємства. Для проведення SWOT-аналізу усі чинники та явища, які впливають на роботу підприємства, діляться на чотири категорії: потенційні сильні внутрішні сторони (S-Strengs), потенційні внутрішній слабкості (W-Weaknesses), потенційні зовнішні сприятливі можливості (O-Opportunities) та потенційні зовнішні загрози (T-Threats) [31].

Використовуючи SWOT-аналіз, можна детально вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище бізнеса. У результаті правильно проведеного SWOT-аналізу можна знайти ефективні рішення для досягнення цілей, виявивши сильні сторони, які можна використовувати для зміцнення позицій, визначити слабкі місця, які можуть уповільнювати розвиток, а також зрозуміти, які можливості надає зовнішнє середовище і яке воно несе загрози для реалізації усіх планів.

У таблиці 2.3 наведено матрицю SWOT-аналізу, де вказані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 2.3 – Проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на роботу ТДВ «Яготинський маслозавод»

1	2	3
	Потенційні внутрішні сильні сторони (S-Strengths)	Потенційні внутрішні слабкості (W-Weaknesses)
	Входить до списку лідерів-виробників молочної продукції Великий асортимент товарів, який постійно розширюється Якість продукції на вищому рівні; відповідання усім стандартам якості Достатній досвід роботи у харчовій сфері	Важкість у наборі персоналу через нестачу кваліфікованих кадрів Високий рівень конкуренції серед вітчизняних та іноземних виробників Недостатня кількість маркетингових досліджень Відсутність чіткого аналізу

Кінець таблиці 2.3

1	2	3
	Інноваційні технології та сучасне обладнання Постійний контроль за якістю продукції Експорт до більш ніж 30 країн світу Високий рівень довіри споживачів та партнерів Сильна репутація, заслужена роками	потреб споживачів
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O-Opportunities)	SO (Strengths-Opportunities)	WO (Weaknesses-Opportunities)
Вихід на нові ринки збуту Розширення асортименту продукції Зростання попиту на якісну молочну продукцію Покращення фінансової ситуації у населення та підвищення купівельної спроможності Поява оновлених технологій	Зміцнення позицій за рахунок покращення купівельних спроможностей покупців Збільшення частки ринку завдяки високоякісній продукції і відповідності міжнародним стандартам Підвищення продажів завдяки розширенню асортименту напоїв Розширення мережі дистрибуції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Вихід на нові ринки збуту може забезпечити компанію новими висококваліфікованими кадрами з інших країн та регіонів Ріст попиту на сокову продукцію відкриває можливості для збільшення інвестицій у маркетингові дослідження Оновлені технології дають змогу знизити витрати та пришвидшити виготовлення продукції, що також посилює позиції компанії серед конкурентів
Потенційні зовнішні загрози (T-Threats)	ST (Strengths-Threats)	WT (Weaknesses-Threats)
Застосування іншими виробниками більш нового та покращеного обладнання Достатня кількість товарів-конкурентів Військовий стан в країні Інфляція	Вхід на менш уразливі ринки завдяки експорту на період інфляції та військового стану для зменшення ризиків Збереження клієнтів та партнерів завдяки високій репутації та довірі навіть в умовах високої конкуренції	Покращення умов праці та проведення освітніх програм для підвищення кваліфікації співробітників Фокус на унікальності продукції, створеної завдяки інноваційним технологіям, значно підвищить конкурентоздатність компанії

Проаналізувавши матрицю SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод», можна дійти до висновку, що компанія має сильні внутрішні

ресурси та можливості для адаптації до ринкових умов. Серед сильних сторін можна виділити широкий асортимент продукції, що постійно розширюється, високий рівень довіри споживачів та партнерів, контроль за якістю продукції та сильна репутація. Зовнішні можливості включають розширення асортименту та вихід на нові ринки збуту, зростання попиту на продукцію і можливість підвищення купівельної спроможності споживачів. Поєднання цих можливостей та сильних сторін допоможуть значно зміцнити позиції на ринку та посприятимуть подальшому розвитку компанії.

Незважаючи на це, зовнішні фактори також мають і негативний вплив на роботу підприємства. Велика кількість товарів-конкурентів, військовий стан в Україні можуть сповільнювати процеси та приносити проблеми. Внутрішні слабкості підприємства, такі як нестача кваліфікованих кадрів, недоліки у маркетингових дослідженнях та відсутність аналізу потреб споживачів, теж перешкоджають активному розвитку та розширенню бізнесу. Тому для підприємства дуже важливо звернути увагу на мінімізацію цих загроз та зайнятися підвищенням кваліфікації співробітників шляхом проведення освітніх програм, зробити фокус на унікальності продукції. Це не тільки зменшить рівень загроз, а й підвищить продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

М. Портер розробив модель оцінки конкурентних переваг під назвою «П'ять сил Портера». У цій моделі виділяють п'ять сил, які можуть визначити рівень конкурентних переваг підприємства, за його словами, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Згідно з Портером, модель п'яти сил може бути використана тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія повинна розробити хоча б один аналіз «п'яти сил Портера» для своєї галузі. Модель п'яти сил визнана досить результативним методом аналізу конкурентних сил, які показують положення компанії на ринку. За допомогою моделі можна розробити стратегію розвитку підприємства, яка захистить підприємство від впливу конкурентних сил, а також дає можливість створювати додаткові конкурентні

переваги.

Більш детально розглянемо вплив «п'яти сил Портера» на діяльність підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та на конкурентні переваги, які можна використати для зміцнення його позицій на ринку, на рисунку 2.3.

Провівши аналіз моделі конкурентних переваг «п'яти сил Портера», можна дійти до висновку, що підприємство веде свою діяльність в умовах високої конкуренції. Ринок вже достатньо насичений великими гравцями та добре відомими брендами, тому новим компаніям буде важко конкурувати, через що ризик входу нових потенційних конкурентів є невеликим.

Конкуренція серед існуючих гравців ринку досить висока, адже основними суперниками є потужні та масштабні виробники. Вони мають великі виробничі потужності, впізнаваність бренду та налагоджені канали дистрибуції. Всі ці фактори дають ТДВ «Яготинський маслозавод» поштовх для постійного вдосконалення виробництва, маркетингу, логістики та обслуговування.

Потужні гравці серед покупців мають вагомий вплив на ринок через значні обсяги закупівель. Це може змушувати ТДВ «Яготинський маслозавод» адаптувати свою цінову політику або умови співпраці, щоб утримати крупних клієнтів. Проте, встановлюючи тривалі партнерські відносини та пропонуючи гнучкі умови співпраці і унікальні продукти, можна дійти до вигідної співпраці з обох сторін. Окрім того, є сенс зменшити залежність від кількох великих покупців шляхом розвитку альтернативних каналів продажу, наприклад, через e-commerce платформи або прямі продажі кінцевим споживачам.

Постачальники сировини, а також виробники електроенергії та водоканали мають певний вплив на собівартість продукції. Однак наявність декількох постачальників дає змогу підприємству можливість вибору та укладання більш вигідних контрактів. Це забезпечує певний контроль над витратами і знижує рівень ринкової влади постачальників.



Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Загрозу для ринку можуть становити товари-замінники, такі як рослинне молоко, функціональні напої, маргарин, дитяче пюре, функціональні ферментовані напої, смузі, протеїнові шейки. Популярність таких продуктів зростає і може вимагати розширення асортименту продукції. Однак, з огляду на тренд здорового харчування, компанія може робити акцент на натуральному вмісті продукції, наявності великої кількості вітамінів і молочнокислих бактерій та відсутності шкідливих консервантів, що позитивно впливає на стан здоров'я споживачів.

На основі аналізу даних двох основних конкурентів та ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснено оцінку їх конкурентоспроможності. Результати оцінки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» та двох його конкурентів

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ "ТЕРРАФУД"		ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"		ТОВ "ЛЮСТДОРФ"	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Високий рівень якості виробленої продукції	0,14	9	1,26	10	1,4	9	1,26
Високий рівень інноваційності технологій	0,12	8	0,96	8	0,96	9	1,08
Корисність продукції	0,08	8	0,64	9	0,72	8	0,64
Ефективна логістика та дистрибуція	0,08	9	0,72	9	0,72	9	0,72
Сильна маркетингова стратегія	0,09	8	0,72	9	0,81	8	0,72

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Вигідне співвідношення ціни та якості	0,07	9	0,63	9	0,63	8	0,56
Дослідження ринку та потреб споживача	0,09	8	0,72	8	0,72	7	0,63
Фінансове забезпечення	0,05	8	0,4	9	0,45	8	0,4
Диверсифікація продукції	0,06	9	0,54	8	0,48	9	0,54
Ефективність управління персоналом	0,08	8	0,64	9	0,72	8	0,64
Відповідність стандартам та вимогам (ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009)	0,09	9	0,81	10	0,9	9	0,81
Співпраці та партнерства	0,05	8	0,4	9	0,45	8	0,4
Разом	1		8,44		8,96		8,4

За наведеними вище даними, найбільш конкурентоспроможним підприємством є ТДВ «Яготинський маслозавод» із балом 8,96. Компанія займає лідируючі позиції у факторах якості продукції, інноваційності технологій, екологічності продукції, ефективності маркетингової стратегії, виявлення потреб споживача, фінансового забезпечення та ефективності управління персоналом. Це говорить про те, що компанія має всі шанси зайняти провідну позицію на ринку та стати найсильнішим конкурентом у своїй галузі. ТОВ «Террафуд» та ТОВ «Люстдорф» можна також вважати достойними конкурентами, адже по загальній оцінці у підприємств незначний

відрив і майже однакова оцінка, і велика кількість факторів набрали достойні бали

ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Террафуд» та ТОВ «Люстдорф», які є трьома основними гравцями, ділять між собою левову частку ринку у сфері виробництва молочної продукції. На рисунку 2.5, зображеного у вигляді кругової діаграми, наглядно показано розподіл часток ринку між цими трьома виробниками.

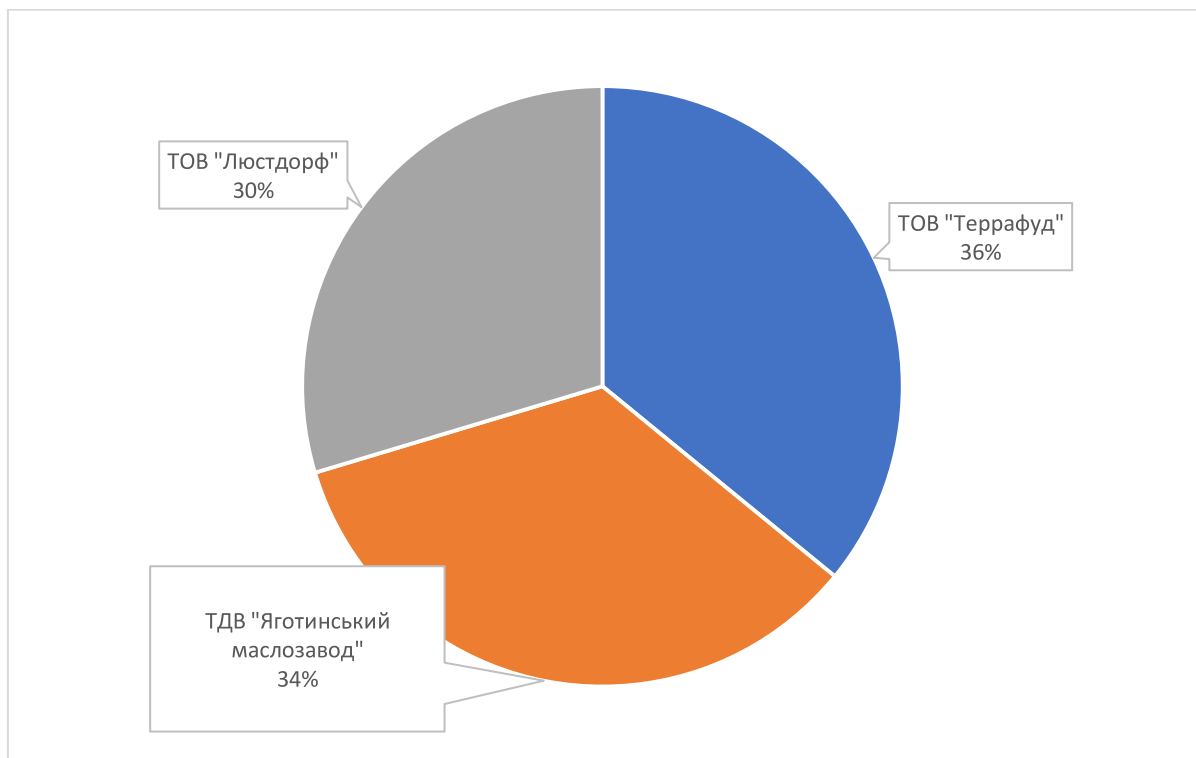


Рисунок 2.5 – Частка ринку ТОВ «Террафуд», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Люстдорф»

На зображеному рисунку досить очевидно зрозуміла інформація про те, що підприємства майже порівну розділяють ринок, але все-таки найбільшу частку займає ТОВ «Террафуд» (36%). ТДВ «Яготинський маслозавод» має на 2% менше, маючи майже однаковий рівень конкурентоспроможності з головним суперником. ТОВ «Люстдорф» має всього 30% від загальної частки ринку і займає третю лідерську позицію у своїй галузі.

Для аналізу та формування конкурентної стратегії підприємства досить успішно використовується матриця Бостонської консалтингової групи. Для побудови матриці було вибрано два основних: зростання продажів продукту та його частка на ринку серед основних конкурентів, За цими ознаками, як припускають автори матриці, можна класифікувати продукцію підприємства і виробити стратегію бізнесу на базі такого аналізу. БКГ-матриця складається з чотирьох квадратних сегментів, побудованих у системі координат з осями «темпи зростання продажів» і «відносна частка ринку». Використовуючи дані про темп зростання продажів та відносної частки ринку, уся продукцію можна розташувати в одній з чотирьох класифікаційних характеристик. Наприклад, «Зірки» – це продукти, які лідирують на ринку. Вони мають високий темп росту та займають більшу частку ринку у порівнянні з часткою провідного конкурента. «Дикі кішки» також зростають з точки зору обсягів ринку, що говорить про те, що продукт активно розвивається, але ще не займає лівову частку ринку. «Собаками» є продукти з низьким обсягом збуту або на ринку, який починає скорочуватися. Вони значно відстають від конкурентів як по частці ринку, так і по обсягам виробництва та виручці. «Дійні корови» стабільно є лідерами на ринку, не потребуючи при цьому великих додаткових витрат.

Для побудови матриці БКГ використано вихідні дані, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Продукція / СЗГ	Виручка, млн грн			Обсяг продажу конкурента, млн грн	Частка ринку	Темп росту
	2022	2023	2024			
1	2	3	4	5	6	7
1. Масло вершкове	643	792	803	541	1,48	1,01
2. Закваски	511	376	533	449	1,19	1,42
3. Молоко	968	1136	1142	972	1,17	1,01
4. Вершки	311	610	633	354	1,79	1,04
5. Ряжанка	211	362	522	645	0,81	1,44
6. Молочні коктейлі	253	335	495	870	0,57	1,48
7. Сир кисломолочний	404	523	778	340	2,29	1,49

Кінець таблиці 2.5

8. Сметана	212	256	264	603	0,44	1,03
9. Йогурт	223	467	465	578	0,80	1,00
Всього	3736	4857	5635			10,91

На основі вихідних даних для побудови матриці БКГ для продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. можна дійти висновків, що компанія випускає продукцію з досить різними показниками темпів росту ринку та відносних часток ринку. Для наочності та розуміння, в якому сегменті знаходяться ті чи інші продукти побудовано бульбашкову діаграму (рисунок 2.6).

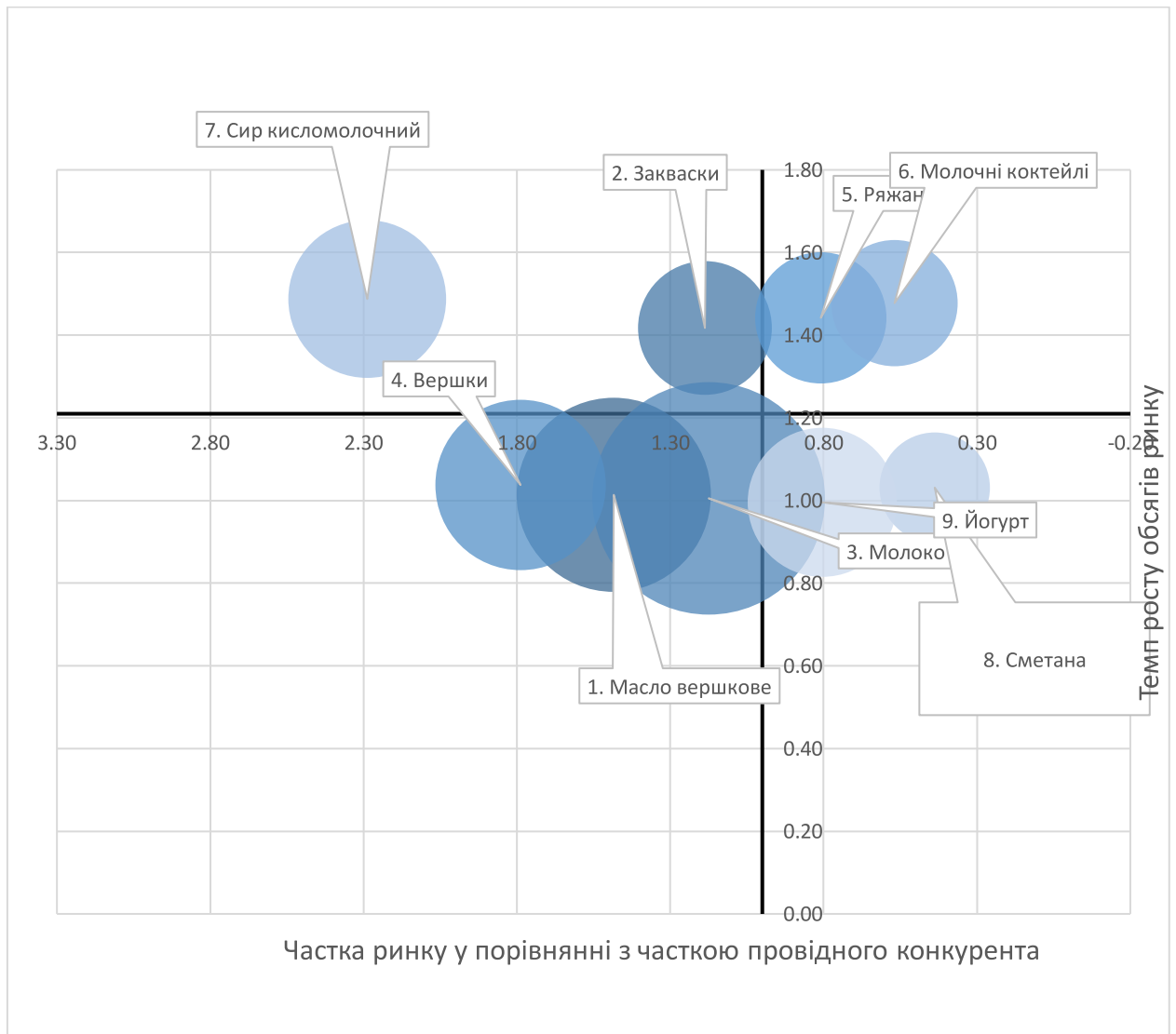


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ ТДВ «Яготинський маслозавод»

До «собак» у даному випадку відносяться такі СЗГ, як сметана та йогурт, які значно відстають як по темпу росту обсягів ринку, так і по частці ринку. Для таких товарів варто обрати стратегію мінімізації витрат та поступового виходу з ринку або реорганізації у більш вигідні напрямки. Молочні коктейлі та ряжанка на вищенаведеній матриці є «дикими кішками», для яких важливе підсилення і збільшення інвестицій для збільшення частки ринку, щоб не втратити товари з хорошим потенціалом. Кисломолочний сир та закваски на момент аналізу стали «зірками», активно зростаючи у обсягах виробництва та займаючи більшу частку ринку порівняно з конкурентами. Для «зірок» вигідною стратегією є підтримка та інвестиції для збереження лідерства та використання можливостей подальшого зростання. Стабільними та прибутковими товарами або «дійні корови» у ТДВ «Яготинський маслозавод» – молоко, вершки, а також вершкове масло. Ці групи товарів не потребують великих інвестицій та обмежуються лише стратегією підтримання.

Для оцінки конкурентоспроможності продуктів також використовується метод порівняння з товарами інших підприємств за основними показниками. У таблиці 2.6 порівняємо якість масла солодковершкового від ТМ «Яготинське» (ТДВ «Яготинський маслозавод»), ТМ «Ферма» (ТОВ «Террафуд») та ТМ «Селянське» (ТОВ «Люстдорф»). Порівняння відбуватиметься за наступними характеристиками: термін придатності, вид упаковки, жирність, енергетична цінність, наявність домішок, категорія.

Використовуючи дані таблиці 2.6 розрахуємо груповий показник конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» у таблиці 2.7. За еталон візьмемо показники продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Під час проведення розрахунків конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод», було отримано значення менше одиниці показника конкурентоспроможності у суперників, що доводить еталонність продукції ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.6 – Показники та результати експертної оцінки продукції, що виготовляє ТДВ «Яготинський маслозавод» та його конкурентів

Продукт	Показник	Термін придатності, дні	Вид упаковки	Жирність, %	Енергетична цінність, ккал	Наявність домішок	Категорія	Собівартість одиниці продукції, грн	Ціна одиниці продукції, грн
Масло вершкове «Яготинське»	Експертна оцінка	0,3	0,15	0,25	0,1	0,1	0,1	99,2	124
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5	4	5	5		
	Загальні характеристики	60	Фольга	82,5	748	Відсутні	Екстра		
Масло вершкове «Ферма» (ТОВ «Террафуд»)	Експертна оцінка							111,2	139
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	5	5	4	5	5		
	Загальні характеристики	60	Еколін	82,5	748	Відсутні	Екстра		
Масло вершкове «Селянське» (ТОВ «Люстдорф»)	Експертна оцінка							115,2	144
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	4	5	5	5		
	Загальні характеристики	60	Фольга	82	743	Відсутні	Екстра		

Таблиця 2.7 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Еталон товарного асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» порівнюється з ТОВ «Террафуд»	
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,3 \frac{5}{5} + 0,15 \frac{5}{4} + 0,25 \frac{5}{5} + 0,1 \frac{4}{4} + 0,1 \frac{5}{5} + 0,1 \frac{5}{5} = 1,036$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$I_{ц} = \frac{(C_i \times \Pi_s)_j}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})_j} = \frac{111,2 \cdot 139}{99,2 \cdot 124} = \frac{15245,8}{12300,8} = 1,24$
Показник конкурентоспроможності	$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{ц}} = \frac{1,036 \cdot 1}{1,24} = 0,84$
Еталон товарного асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» порівнюється з ТОВ «Люстдорф»	
Груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками	$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,3 \frac{5}{5} + 0,15 \frac{4}{4} + 0,25 \frac{4}{5} + 0,1 \frac{5}{4} + 0,1 \frac{5}{5} + 0,1 \frac{5}{5} = 0,95$
Груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками	$I_{ц} = \frac{(C_i \times \Pi_s)_j}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})_j} = \frac{115,2 \cdot 144}{99,2 \cdot 124} = \frac{16588,8}{12300,8} = 1,35$
Показник конкурентоспроможності	$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{ц}} = \frac{0,95 \cdot 1}{1,35} = 0,7$

Для визначення рівня конкурентоспроможності також застосуємо метод, що заснований на теорії ефективності. Для цього розрахуємо значення критеріїв та показників, що наведені у таблиці 2.8.

Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності (КСО) говорить про успішне функціонування підприємства у 2022–2024 рр. з стабільним розвитком. Загальний інтегральний бал КСО за розрахунками таблиці 2.8 становить 9,9, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності. Ефективність виробничої діяльності (ЕО) демонструє позитивну динаміку. Середній бал цього критерію - 6,0, на що вплинуло поступове зростання продуктивності праці, що вказує на більш ефективне використання трудових ресурсів. Витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції та фондвіддача майже не змінилися.

Таблиця 2.8 – Метод, що заснований на теорії ефективності [27]

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р	2023р	2024р	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		9,851			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		6			
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,83	0,82	0,86	5,00
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	9,55	11,70	9,91	5,00
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	0,21	0,22	0,16	5,00
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	4,15	5,27	6,07	15,00
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		6,50			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,34	0,43	0,35	5,00
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,51	0,77	0,54	5,00
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,01	0,04	0,02	5,00
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	2,33	2,83	3,24	15,00
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		9,20			
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,08	0,09	0,04	5,00
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,01	0,02	0,02	10,00
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,81	0,83	0,86	15,00
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,08	0,08	0,08	10,00
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15			
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	-	15,00

Фінансовий стан організації становить 6,5 балів, на що вплинуло зростанням КО коштів з 2,33 до 3,24 протягом трьох років. Показники коефіцієнта платоспроможності та автономії у 2024 р. знизилися, на що варто звернути увагу для збереження фінансової стабільності. Також коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається дуже низьким. Ефективність збуту та просування продукції становить 9,20 балів. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей зріс з 0,81 до 0,86, що демонструє більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Рентабельність збуту у 2024 р. знизилась до 0,04, що вказує на зменшення прибутковості реалізованої продукції і має потребу в змінах цінової або маркетингової політики.

Показник конкурентоспроможності продукції має найвищий бал -15,00, що базується на експертній оцінці. Продукція підприємства відповідає високим рівням технологічних стандартів та ринкових вимог, очікуванням споживачів. Загалом внутрішня ефективність підприємства залишається на високому рівні. Компанія підтримує свої позиції на ринку та стабільне фінансове положення. Однак для підтримки цього рівня, а також його зростання потрібно звернути увагу на підвищення ліквідності активів, збутові процеси та маркетингову діяльність.

2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану підприємства

На основі вихідних даних був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Завдяки цьому аналізу можна не тільки оцінити ефективність та виявити слабкі і сильні сторони у використанні ресурсів, а й спрогнозувати перспективи розвитку, прийняти обґрунтовані управлінські рішення та визначити резерви підвищення економічної ефективності. На основі отриманих даних можна зробити прогноз подальших дій, враховуючи внутрішні можливості підприємства та вплив на нього змін у зовнішньому середовищі. Результати аналізу наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

[27]

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки			Відхилення	
				2022	2023	2024	Абсолютне, (2024 – 2023)	Темп зростання (2024 / 2023*100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виручка від реалізації продукції	Ф.2, 2000	Вр	млн грн.	2258, 293	4857, 266	5635, 593	778,327	116,02
Обсяг виробленої продукції		N	од.	43765	84769	88470	3701	104,37
Середня ціна одиниці реалізованої продукції		Сп р	грн.	51,6	57,3	63,7	6,40	111,17
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2, 2050	Sp	млн грн.	3090, 847	3979, 309	4872, 373	893,064	122,44
Вартість основних виробничих фондів	Ф.1, 1095	Фо с	млн грн.	424, 089	447,4 73	590,6 37	143,164	131,99
Оборотні кошти	Ф.1, 1195	Фо б	грн.	1604, 930	1717, 107	1737, 059	19,952	101,16
Середня чисельність працівників		q	чол.	900	921	928	7	100,76
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Ф.2, 2000/ q	W	тис. грн. / чол.	2509, 21	5273, 90	6072, 84	798,93	115,15
Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	N/q	W N	од. / чол.	48,63	92,04	95,33	3,29	103,58
Фондовіддача основних фондів	(Ф.2, 2000/ q)/ Ф.1, 1095	f	грн. / грн.	5,33	10,85	9,54	-1,31	87,90
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Ф.2, 2000/ Ф.1, 1195	Ко б	обертів	1,41	2,83	3,24	0,42	114,69
Чистий прибуток	Ф.2, 2350	П	млн грн.	155,6 39	255,1 60	95,56 3	-159,597	37,45

Кінець таблиці 2.9

Рентабельність виробництва	2350/ (Ф.1, 1095 + Ф.1, 1195)	Rв	%	7,67	11,79	4,11	-7,68	34,83
Рентабельність продукції	2350/ 2050	Rп	%	5,04	6,41	1,96	-4,45	30,59

Підсумовуючи отримані дані в таблиці 2.10, можна порівняти зміни у виробництві, прибутку та ефективності діяльності підприємства. Виручка від реалізації продукції зросла 778 млн грн та має темп росту 116,02%, незважаючи на те, що темп росту виробленої продукції становить всього 104,37%. Середня ціна одиниці реалізованої продукції також зросла на 6,4 грн, що свідчить про покращення цінової політики підприємства. Собівартість одиниці продукції має позитивний темп зросту (122,44%), і він перевищує темп зростання виручки. Чистий прибуток зменшився на 62,55%, але при цьому залишається позитивним. Компанія інвестувала значні суми в основні засоби, що призвело до їх темпів зростання у розмірі 132%. Кількість оборотних коштів залишилася майже незмінною. Фондовіддача зазнала зменшення на 1,31 грн/грн, а це може говорити про недостатню завантаженість нових або покращених основних засобів, в які було вкладено кошти. Тому компанія потребує додаткового аналізу ефективності використання основних фондів. Рентабельність виробництва та продукції знизилася на 65,17% та 69,41% відповідно, на що вплинуло значне зниження чистого прибутку. Кількість працівників майже не зазнала змін, однак продуктивність праці у вартісному вимірюванні зросла і має темп росту 115,15%.

На основі вихідних даних був проведений експрес-аналіз структури балансу ТДВ «Яготинський маслозавод», розраховане абсолютне відхилення структури та темпи зростання у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства, млн грн [27]

Статті балансу	Значення на кінець періоду			Темп зроста- ння, %	Структура,% від підсумку активу і пасиву			Абс. відх. Структури
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	
Актив								
Необоротні активи	424,089	447,473	590,637	131,99	20,90	20,67	25,37	4,70
Оборотні активи:	1604,930	1717,107	1737,059	101,16	79,10	79,33	74,63	-4,70
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	7,818	41,043	28,237	68,80	0,39	1,90	1,21	-0,68
дебіторська заборгованість	1426,725	1481,433	1454,546	98,19	70,32	68,44	62,49	-5,95
матеріальні обігові кошти (запаси)	165,465	192,592	253,031	131,38	8,15	8,90	10,87	1,97
інші обігові кошти	4,47	2,165	1,245	57,51	0,22	0,10	0,05	-0,05
Витрати майбутніх періодів	0,452	0	0	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00
БАЛАНС	2029,019	2164,58	2327,696					
Пасив								
Власний капітал:	685,04	940,195	815,758	86,76	33,76	43,44	35,05	-8,39
статутний капітал	3,797	3,797	3,797	100,00	0,19	0,18	0,16	-0,01
нерозподілений прибуток	679,715	934,87	810,433	86,69	33,50	43,19	34,82	-8,37
Довгострокові зобов'язання	253,895	239,316	215,351	89,99	12,51	11,06	9,25	-1,80
Поточні зобов'язання:	1090,084	985,069	1296,587	131,62	53,72	45,51	55,70	10,19
кредиторська заборгованість	692,099	461,101	755,369	163,82	34,11	21,30	32,45	11,15
короткострокові кредити	366,248	485,43	494,768	0,00	18	22	21,26	-1,17
інші короткострокові зобов'язання	6,858	6,899	7,54	109,29	0,34	0,32	0,32	0,01
БАЛАНС	2029,019	2164,58	2327,696					

Проведення експрес-аналізу структури балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» дає зрозуміти, що структура зазнала певних змін. Відбулося значне зростання необоротних активів на 32%, їх частка в структурі балансу збільшилася до 25,37% від загальної структури балансу. Лівову долю балансу активу займають оборотні активи(74,63%): грошові кошти і поточні фінансові

інвестиції, дебіторська заборгованість, матеріальні обігові кошти (запаси) та інші обігові кошти. Загалом оборотні активи майже не зросли кількісно, а частка в структурі балансу незначно зменшилася на 4,7%. На це вплинуло зменшення кількості грошових коштів і поточних фінансових інвестицій на 31,2%, що може вплинути на ліквідність. Спостерігається зниження частки дебіторської заборгованості в балансі на 5,95%. Матеріальні запаси значно збільшилися. Кількість інших обігових коштів знизилася на 42,5%, і вони займають найменшу частку у структурі балансу (0,05%). Витрати майбутніх періодів у період 2023-2024 рр. є нульовими.

Щодо пасиву: обсяг власного капіталу зменшився на 13,24%, що свідчить про негативну динаміку та зменшення фінансової самостійності. Компанія також зменшила нерозподілений прибуток, тому його частка в структурі балансу знизилася на 8,37%. Довгострокові зобов'язання зменшилися на 10%, а поточні зобов'язання навпаки зазнали зросту на 31,62% і мають на 11,15% більшу частку структури балансу. Кредиторська заборгованість значно зросла на 63,82% для інвестування у нові виробничі потужності.

Для визначення коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідностей, а також коефіцієнту покриття проведемо розрахунки у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз платоспроможності підприємства

Показник	Індекс	Розрахунок	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення
				2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	>1	0,01	0,04	0,02	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	1,32	1,55	1,12	-0,42
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	0,2-0,35	1,47	1,74	1,32	-0,42

Проведений аналіз платоспроможності підприємства дав можливість зробити висновки по коефіцієнтах абсолютної та швидкої ліквідностей, а також по коефіцієнту покриття. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав зниження на 0,02 і близьиться до нуля, що свідчить про недостатню кількість грошових коштів для негайного покриття поточних зобов'язань. Спираючись на данні з попередніх таблиць, можна прийти до висновку, що причиною стало збільшення кількості поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,42, але все одно значно перевищує нормативне значення. Це говорить про надлишок ліквідних активів і можливе неефективне використання ресурсів (зріст дебіторської заборгованості). Загальна ліквідність також значно вище норми, хоч і зазнала зменшення на 0,42 за даними 2024 р. Це може негативно впливати на здатність підприємства погасити поточні зобов'язання.

Для визначення абсолютної ліквідності підприємства необхідне порівняння активів за ступенем зниження ліквідності та пасивів за терміновістю їх повернення. Отримані результати наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн грн [27]

Актив	2022	2023	2024	Пасив	2022	2023	2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
								2022	2023	2024
1. Найбільш ліквідні активи (A1) 1160+1165	7,818	41,043	28,237	1. Пасиви найбільш термінові (П1) 1600+1605+1610+1615+1620+1625+1630+1635+164	692,099	461,101	755,369	-684,28	-420,06	-727,13
2. Активи, що швидко реалізуються (A2) 1100	1426,725	1481,307	1454,546	2. Пасиви короткостроков і (П2) 1600+1690	397,985	523,968	541,218	1028,74	957,339	913,328

Кінець таблиці 2.12

3. Низько-ліквідні активи (А3) 1125+1130+1155	170,3 87	194,7 57	254,2 76	3. Пасиви довгострокові (П3) 1595	253,8 95	239, 316	215, 351	- 83,5 08	- 44,5 59	38,9 25
4. Активи, що важко реалізуються (А4) 1095	424,0 89	447,4 73	590,6 37	4. Пасиви постійні (П4) 1495	685,0 4	940, 195	815, 758	- 260, 95	- 492, 72	- 225, 12
Баланс	2029, 019	2164, 58	2327, 696	Баланс	2029, 02	2164, 58	2327, 7			

Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4$$

Судячи з даних за 2024 р., наведених у таблиці 2.12, умови не виконуються, тому що $A1 < П1$ через недостатню кількість грошових коштів та їх еквівалентів для покриття зобов'язань. $A2 \geq П2$, умова виконана, і це свідчить про значний запас ліквідності через велику кількість дебіторської заборгованості. $A3 \geq П3$, а отже низьколіквідні запаси можуть покрити довгострокові зобов'язання. $A4 < П4$, постійні джерела фінансування з легкістю покривають довгострокові та важкореалізовані активи

У цілому, підприємство у 2024 р. досягло високих показників ліквідності, за виключенням співвідношення найбільш ліквідних активів та найбільш термінових пасивів. Це дає можливість підприємству покрити усі зобов'язання при необхідності та непередбачені витрати.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства потрібно розглянути коефіцієнт його фінансової незалежності, забезпеченості власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власним капіталом. Аналіз фінансової стійкості дає зрозуміти рівень залежності підприємства від

залучених коштів та рівень забезпеченості власними ресурсами. Розрахунки наведених вище коефіцієнтів подано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз фінансової стійкості підприємства [27]

Показник	Інд екс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду			Абсо- лютне відхи- лення
				2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,34	0,43	0,35	-0,08
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X1	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	- 0,28	- 0,12	- 0,37	-0,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,24	0,20	0,31	0,11

Коефіцієнт фінансової незалежності збільшився на 0,08 і становить 0,35, що говорить про зменшення частки власного капіталу у фінансовій структурі підприємства. Спостерігається нестабільність у структурі капіталу. Коефіцієнт забезпеченості протягом 2022–2024 рр. має від’ємне значення і у 2024р. досяг найнижчого показника. Це свідчить про недостатню кількість оборотних коштів, що може стати причиною нестабільної ліквідності. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом збільшився на 0,11, що вказує на збільшення можливості покривати запаси, використовуючи власні кошти. Загалом ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідна оптимізація джерел фінансування та контроль фінансової незалежності.

Ще одним важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства є проведення аналізу показників ділової активності підприємства. З його допомогою можна порівняти темпи зростання виручки, активів та прибутку, проаналізувати тенденцію змін основних фінансових результатів. Розрахунки показників ділової активності наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники ділової активності підприємства [27]

Показник	Індекс	2022	2023	2024	Відхилення	
					абсолютне	темп приросту, %
Чистий прибуток	Тп	155,639	255,160	95,563	-159,597	37,45%
Виручка від виконаних робіт	Тв	3736,091	4857,266	5635,593	778,327	116,02
Величина активів	Та	2029,019	2164,580	2327,696	163,116	17,54

Чистий прибуток зріс майже вдвічі у 2023 р., що було позитивним сигналом. Однак у 2024 р. чистий прибуток значно знизився на 62,55%, що є сильним погіршенням. Це свідчить про значне зростання витрат та падіння рентабельності. Величина чистого прибутку є найменшою з досліджуваних показників у таблиці 2.14. Виручка від реалізації зазнала зросту протягом останнього року на 16,02%, однак темп значно уповільнився порівняно з відхиленням 2022-2023 рр. Якщо порівняти з падінням чистого прибутку, то можна побачити, що зростання виручки не дорівнює зростанню прибутковості, а це знову вказує на зниження рентабельності підприємства. Активи також зросли на 7,54%, однак цей темп повільніший за темп зростання виручки. З урахуванням зниження прибутку, можна дійти висновку, що підприємство неефективно використовує активи.

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

Виручка від реалізації та величина активів відповідають «золотому правилу господарювання» та зазнали зросту протягом останнього року. Однак величина чистого прибутку зменшилася, відповідно «правилу» не відповідає.

Використовуючи методику Аргенті (А-рахунку), було проведено діагностику кризового стану ТДВ «Яготинський маслозавод», яка вказує на ймовірність банкрутства підприємства у найближчі декілька років. Діагностика проводиться шляхом оцінки управлінських помилок та слабкості

організації, а не економічні чи фінансові показники. За методикою Аргенті фінансова криза та банкрутство не виникає раптово, тому що це наслідок цілої серії помилок в управлінні, які можна виявити на більш ранніх етапах, оцінюючи якісні, а не кількісні критерії. Процес, який приводить до банкрутства, розділений на стадії «недоліків», «помилки» та «симптомів». Кожна стадія оцінюється певною кількістю балів та розраховується А-рахунок. Залежно від кількості отриманих балів, можна оцінити успішність підприємства [18]. Отримані результати наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Діагностування банкрутства підприємства за методом А-рахунку

Стадії процесу банкрутства	Бали	
	Підприємство	Рекомендовано за Аргенті
1	2	3
1. Недоліки:		
1.1. Директор-автократ	0	8
1.2. Голова ради директорів є також директором	0	4
1.3. Пасивність ради директорів	0	2
1.4. Внутрішні протиріччя в раді директорів (розходження в знаннях, навичках)	2	2
1.5. Слабкий фінансовий директор	2	2
1.6. Недолік професійних менеджерів середньої й нижньої ланки (поза радою директорів)	0	1
1.7. Недолік системи обліку: відсутність бюджетного контролю; відсутність прогнозу грошових потоків; відсутність системи управлінського обліку витрат	3 3 3	3 3 3
1.8. Уповільнена реакція на зміни (поява нових продуктів, методів організації праці)	0	12
Максимально можлива сума балів		40
«Прохідний бал»	13	10
2. Помилки		
2.1. Занадто висока частка позикового (залученого) капіталу ($\Phi.1. \sum(1510+1500+1515+1695) / \Phi.1.1900$)	15	15
2.2. Недолік оборотних коштів (якщо $\Phi.1. (1495+1500+1510+1515-1695-1095) < 0$, то 15 балів)	15	15
2.3. Наявність великого незавершеного проекту (провал такого проекту є для підприємства серйозною небезпекою) ($\Phi.1.1005$)	0	15
Максимально можлива сума балів		45

Кінець таблиці 2.15

1	2	3
«Прохідний бал»	30	30
3. Симптоми		
3.1. Погіршення фінансових показників	4	4
3.2. Використання «творчого бухгалтерського обліку»	0	4
3.3. Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння попиту, зниження частки ринку)	4	4
3.4. Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали)	0	3
Максимально можлива сума балів		15
«Прохідний бал»	8	4
Максимально можливий А-рахунок	51	100

За результатами стадії «недоліків» підприємство набрало 13 балів, чим перевищило допустиме значення на 3 бали через внутрішні протиріччя в раді директорів, слабкого фінансового директора, відсутність бюджетного контролю, відсутність прогнозу грошових потоків та системи управлінського обліку витрат. На стадії «помилки» знову було набрано більшу кількість балів, ніж дозволено через занадто високу частку залученого капіталу та недолік оборотних коштів. На третьому етапі було набрано 8 балів через погіршення фінансових показників (в особливості чистого прибутку) та нефінансових ознак неблагополуччя, таких як падіння попиту, зниження частки ринку і т. д. І знову-таки це перевищує «дозволену» кількість балів. Загалом можна сказати, що компанія може стикнутися з проблемою банкрутства у найближчі 5 років. Тому обов'язково потрібно зайнятися антикризовою політикою та покращити фінансові результати підприємства.

Показники рентабельності є основними показниками прибутковості підприємства. З їх допомогою можна оцінити прибутковість усіх напрямів діяльності, ефективність використання ресурсів, доцільність інвестицій та фінансову стійкість підприємства. У таблиці 2.16 були розраховані основні показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод»: рентабельність продукції, операційної та звичайної діяльності, активів, власного та залученого капіталу, оборотних та необоротних активів, продажу та доходу від операційної діяльності.

Таблиця 2.16 - Показники рентабельності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», % [27]

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2050 * 100$	20,88	22,06	15,66	-6,40
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	8,36	10,02	4,32	-5,70
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	4,93	6,76	2,08	-4,67
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	7,67	11,79	4,11	-7,68
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	25,96	32,85	14,39	-18,46
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	13,23	25,23	7,76	-17,46
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	41,93	69,02	19,87	-49,15
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	11,08	17,99	6,76	-11,23
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	17,27	18,08	13,54	-4,53
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	4,17	5,25	1,70	-3,56
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	7,72	9,11	4,14	-4,96

Розрахунки, наведені у таблиці 2.16, свідчать про загальне зниження рентабельності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2024 р. порівняно із 2023 р., так як кожен показник абсолютного відхилення є від'ємним. Рентабельність продукції зменшилася на 6,4% і становить 15,66%. Більшою мірою це пов'язано із збільшенням собівартості продукції. Рентабельність операційної та звичайної діяльності зменшилися на 5,7% та 4,67% відповідно через зростання витрат. Рентабельність активів впала на

7,68%, а рентабельність власного капіталу – на 18,46%, що вкотре свідчить про недостатньо ефективне використання ресурсів. Погіршення зазнала ситуація з рентабельністю залученого на 17,46% через сильне зниження прибутку. Аналогічна ситуація з рентабельністю необоротних активів – зниження до 50%, яке спричинене недостатнім завантаженням основних засобів та зниженням чистого прибутку. Рентабельність оборотних активів зменшилася на 11,23%, що свідчить про зменшення їх прибутковості. Незначно знизилася валова та чиста рентабельність продажу, на що впливає зменшення прибутку. Рентабельність доходу від операційної діяльності також зменшилася на 4,96% через зростання витрат. Подальша така динаміка може поставити під загрозу фінансову стійкість підприємства, воно втрачає в прибутковості за всіма напрямками. Варто проаналізувати витрати та їх структуру, збільшити ефективність використання залученого капіталу та серйозно зайнятися управлінням необоротними активами.

На рисунку 2.5 наведено динаміку показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод».

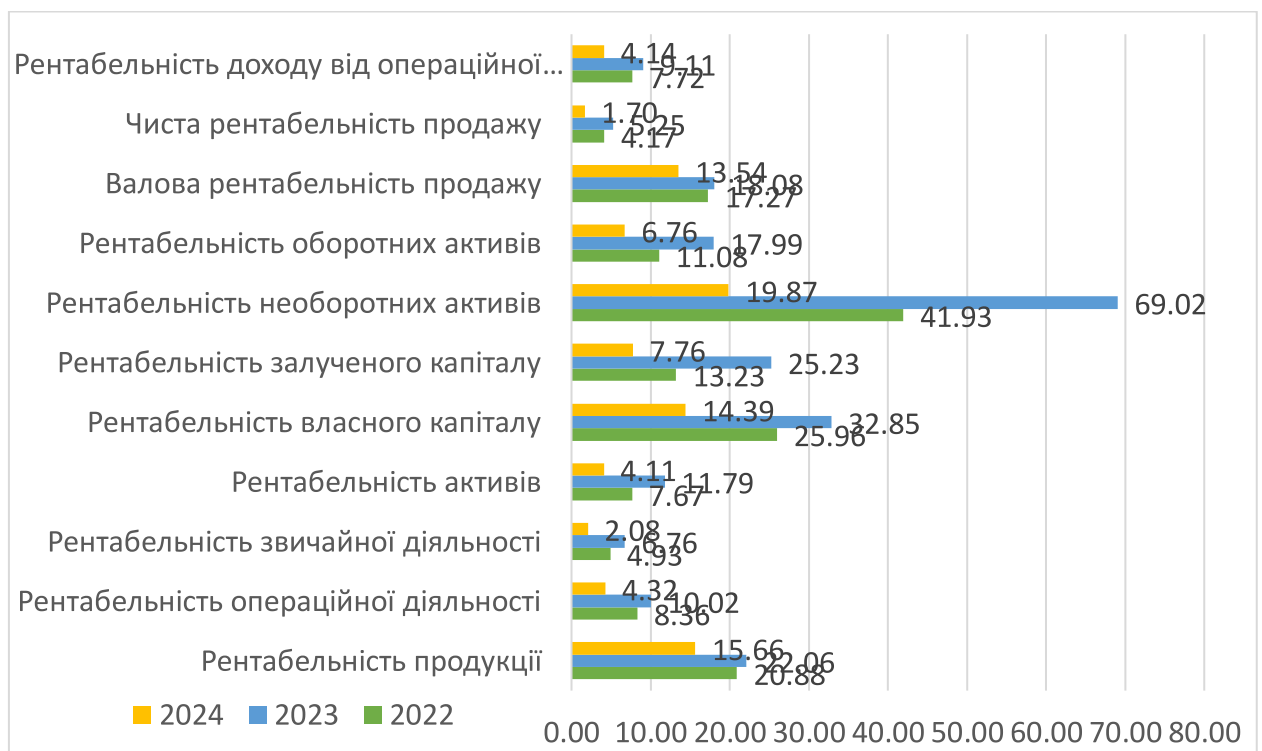


Рисунок 2.7 – Показники рентабельності підприємства

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що ТДВ «Яготинський маслозавод» відіграє значущу роль у молочній промисловості України та є прикладом достойного сучасного інноваційного виробництва. Його включення до АТ «Молочний альянс» посилює кооперацію з іншими підприємствами молочної промисловості. Управлінська структура підприємства чітко організована та забезпечує ефективне управління та координацію виробничих, управлінських та фінансових структур. Висока якість продукції є пріоритетом, що доводять багаторівневий контроль, відбір сировини вищого класу та впровадження інноваційних автоматизованих технологій на всіх можливих етапах виробництва. Такий підхід дозволив підприємству отримати сертифікат Халаль та можливість експортувати свою продукцію до країн ЄС. Це підтверджує правильність стратегічного підходу до розширення ринків збуту. Соціальна відповідальність підприємства не менше варта уваги, адже ТДВ «Яготинський маслозавод» підтримує військових, допомагає дитячим будинкам та займається благодійністю. Чітка структура менеджменту, місія, бачення та цінності підприємства є стійкою базою для розвитку корпоративної культури. Загалом, діяльність підприємства спрямована не тільки на комерційний розвиток, а й на довгострокову репутацію інноваційного виробника якісної продукції.

У другому розділі зосереджено увагу на сильній конкурентоспроможній позиції ТДВ «Яготинський маслозавод», особливо на внутрішньому ринку. Високий рівень конкурентоспроможності було досягнуто високою якістю продукції, сучасністю виробничих процесів, використанням виключно натуральної сировини та відповідністю суворим міжнародним стандартам. Завдяки цим аспектам підприємство має гарну репутацію серед споживачів, яка підтримується постійним оновленням асортименту, екологічністю та аналізом смаків споживачів. Підприємство завжди вчасно реагує на виклики ринку, зберігаючи гнучкість в управлінні. Конкурентоспроможність було оцінено великою кількістю інструментів аналізу як через внутрішні, так і через зовнішні аспекти. Незважаючи на загрозу воєнного стану та економічну

нестабільність, підприємство підтримує свою конкурентну позицію, використовуючи індивідуальний підхід до споживача, продукцію високої якості та ефективне управління. Оцінка ринку вказала на високу загрозу товарів-замінників. Підприємство адаптується до нових умов шляхом впровадження нових технологій та використанням соціальних трендів як інструментів розвитку.

Аналіз фінансово-господарського стану показав суперечливу динаміку. Позитивна тенденція зростання виручки є ознакою стабільного попиту та ефективної маркетингової політики. Однак значне скорочення чистого прибутку на 62% у 2024 р. вказує на зниження ефективності використання ресурсів та рентабельності. Усі показники рентабельності знизилися та потребують посиленого контролю. Аналіз ліквідності свідчить про негативну динаміку та вказує на недостатню кількість грошових коштів для негайного покриття поточних зобов'язань, надлишок ліквідних активів, неефективне використання ресурсів та негативний вплив на здатність погасити поточні зобов'язання. Також було виявлено ризики, які можуть стати причиною фінансової кризи підприємства: слабкий фінансовий директор, відсутність бюджетного контролю, відсутність прогнозу грошових потоків, занадто висока частка залученого капіталу, недолік оборотних коштів, погіршення фінансових показників. Для стабілізації становища підприємства потрібно підвищити ефективність використання капіталу, зменшити витрати та задіяти антикризовий менеджмент.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ У ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», ЩО ВПЛИВАЄ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСНАЛОМ

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту «PRO» для підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод» – один з лідерів українського ринку з перероблення молока та виробництва молочних продуктів. Підприємство займає достатньо велику частку ринку та конкурує з найбільшими виробниками молочної продукції в Україні. Вже багато років продукція підприємства стоїть на прилавках усіх магазинів та користується попитом серед мільйонів споживачів.

Наразі якість продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та її різноманіття безумовно на висоті. Компанія виробляє велику кількість молочної продукції у різних об'ємах, з різними смаками, а також турбується про корисність та натуральність. Саме тому у них є продукція з додаванням пребіотиків, підвищеним вмістом вітамінів та безлактозна продукція. Це задовольняє попит як серед дітей, так і серед дорослих.

Останнім часом в Україні та по всьому світу стало більш актуальним здорове харчування та заняття спортом, а відповідно це збільшило попит на високобілкові продукти, які є важливою складовою харчування спортсменів. Саме це дало поштовх на створення лінійки «PRO» з підвищеним вмістом протеїну (білка), з виключно натуральними підсоложувачами замість цукру та натуральними фруктовими основами, а також з знежиреним молоком. До цієї лінійки планується включити молоко, кефір, ряжанку, питні та грецькі йогурти, сиркову масу, сирки та морозиво. Питні йогурти є досить популярними серед спортсменів, особливо у форматі «to go», тому на них можна звернути особливу увагу і створити цілу лінійку з різними ягідними та

фруктовими смаками, використовуючи натуральне фруктове та ягідне пюре або соки. Грецькі йогурти також можна робити у різних смаках. Сиркові маси та сирки можуть стати альтернативою протеїновим батончикам, а морозиво з білком – заміною більш «шкідливих» смаколиків. Лінійка «PRO» дасть можливість експорту до країн Європи з високим попитом на високобілкові продукти. На рисунку 3.1 зображено візуалізацію деяких продуктів нової лінійки.



Рисунок 3.1 – Візуалізація частини продукції лінійки високобілкових продуктів «PRO»

Календарний план розвитку інвестиційно-інноваційного проєкту представлений у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним засобом.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проекту

Етап	Січень 2026	Лютий 2026	Березень 2026	Квітень 2026	Травень 2026	Червень 2026	Липень 2026	Серпень 2026	Вересень 2026	Жовтень 2026	Листопад 2026	Грудень 2026	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1. Дослідження ринку високобілкової молочної продукції	X																
2. Розробка дизайну упаковки нової продукції		X															
3. Розробка рецептур та тестування високобілкової продукції нових видів соків			X														
4. Укладання контракту з компанією Perinox щодо закупівлі та встановлення додаткових систем ультрафільтрації молока для виготовлення білкових концентратів				X	X												
5. Набір та навчання нового персоналу для виготовлення білкових концентратів						X	X	X									
6. Закупівля молока у СГ ТОВ «Промінь»							X	X									
7. Закупівля фруктових і ягідних соків та пюре у СП «Вітмарк Україна» ТОВ							X	X									
8. Запуск перших партій високобілкової продукції та виведення їх у продаж								X	X	X							
9. Маркетингові заходи								X	X	X	X	X					
10. Аналіз результатів продажів та коригування планів виробництва												X					

Кінець таблиці 3.1

11. Вихід на запланований об'єм виробництва											X	X	X	X	X
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	---

Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проекту наведений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проекту, млн грн

Види робіт	Сума
1. Дослідження ринку високобілкової молочної продукції	0,12
2. Розробка дизайну упаковки нової продукції	0,28
3. Розробка рецептур та тестування високобілкової продукції нових видів соків	0,89
4. Укладання контракту з компанією Perinox щодо закупівлі та встановлення додаткових систем ультрафільтрації молока для виготовлення білкових концентратів	113,3
5. Набір та навчання нового персоналу для виготовлення білкових концентратів	10,5
6. Закупівля молока у СГ ТОВ «Промінь»	31,7
7. Закупівля фруктових і ягідних соків та пюре у СП «Вітмарк Україна» ТОВ	10,1
8. Запуск перших партій високобілкової продукції та виведення їх у продаж	2,34
9. Маркетингові заходи	2,57
10. Аналіз результатів продажів та коригування планів виробництва	0,32
11. Вихід на запланований об'єм виробництва	15
12.. Всього	187,12

Розрахунок динаміки виручки від реалізації наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проекту

№	Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1	Обсяг виробництва продукції, тис. од.	3600	4800	4800	4800	4800
2	Ціна реалізації 1 од., грн	63	67,41	72,13	77,18	82,58
3	Собівартість 1 од. реалізованого продукту, грн	45,10	48,26	51,63	55,25	59,12
4	Виручка від реалізації, млн грн (<i>n.1*n.2</i>)	226,800	323,568	346,218	370,453	396,385

Кінець таблиці 3.2

5	Собівартість реалізованої продукції, млн грн (n.1*n.3)	162,360	231,634	247,848	265,197	283,761
6	Прибуток від операційної діяльності, млн грн (n.4–n.5)	64,440	91,934	98,370	105,256	112,624
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (n.6/n.5*100)	39,69	39,69	39,69	39,69	39,69
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (n.6/n.4*100)	28,41	28,41	28,41	28,41	28,41

3.2 Реалізація та оцінка ефективності проекту виробництва продукції з підвищеним вмістом білка для спортсменів та його вплив на продуктивність праці персоналу

Наступним етапом реалізації проекту є розрахунок витрат, що мають місце при виробництві молочної продукції, які наведені в таблиці 3.4.

На даний момент співробітник підприємства отримує середню заробітну плату у розмірі 35798 грн/міс [27]. За проектом планується найняти додатково 25 осіб із середньою заробітною платою 35000 грн/міс.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, млн грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата (витрати на заробітну плату із операційних витрат)	10,500	11,865	13,407	15,150	17,120
Нарахування на заробітну плату (відрахування на соціальні заходи із операційних витрат)	2,310	2,610	2,950	3,333	3,766
Повна собівартість (таблиця 1.3, ряд. 5)	162,360	231,634	247,848	265,197	283,761
З повної собівартості					
постійні витрати (70%)	113,652	113,652	113,652	113,652	113,652
змінні витрати (30%)	48,708	117,982	134,196	151,545	170,109

У таблиці 3.5 наведемо інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.5. Підприємство на кінець 2024 р. накопичило 95,563 млн грн. чистого прибутку (форма 2, ряд. 2350) [27]. Для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту не вистачає 91,557 млн грн, яке підприємство отримає в кредит. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгостроково залученого капіталу, вартість власного капіталу прийняти вищою на 1–2% за вартість залученого капіталу. Підприємство бере кредит у АТ КБ «ПриватБанк» під 19% річних [23].

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	51,1	95,563	21
Залучений капітал	48,9	91,557	19
Всього (таблиця 3.2, ряд. 13)	100	187,12	20

У таблиці 3.6 наведено вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту, а у додатку А – розрахунки показників оборотності дебіторської (формула 3.1) та кредиторської заборгованостей (формула 3.2), а також оборотності товарно-матеріальних запасів (формула 3.3)

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, млн грн (таблиця 3.2)	187,12
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (таблиця 3.5)	51,07
5	вартість власного капіталу, % (таблиця 3.5)	21

Кінець таблиці 3.6

6	вартість залученого капіталу, % (таблиця 3.5)	19
7	виручка від реалізації у перший рік, млн грн (таблиця 3.3)	226,8
8	постійні витрати у перший рік, млн грн (таблиця 3.4)	113,652
9	змінні витрати у перший рік, млн грн (таблиця 3.4)	48,708
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні	94
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні	90
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	19
13	термін служби обладнання, років	8
14	вартість обладнання, млн грн (таблиця 3.2)	113,3
15	вартість оборотних коштів, млн грн	40,8

Також наведено графік обслуговування боргу, розрахований у таблиці 3.7. Розрахунок річної виплати наведено у додатку А (формула 3.4).

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Початковий баланс	91,557	82,102	70,849	57,460	41,526	22,564
2. Річна виплата	26,851	26,851	26,851	26,851	26,851	26,851
3. Процентні платежі	17,396	15,599	13,461	10,917	7,890	4,287
4. Основна частина	9,455	11,252	13,390	15,934	18,961	22,564
5. Кінцевий баланс	82,102	70,849	57,460	41,526	22,564	0,000

В рамках цього інвестиційно-інноваційного проекту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Разом з останнім платежем суму кредити погашають.

Існує схема періодичних внесків («повітряна куля»), за якою основну суму кредиту сплачують протягом всього терміну кредитування. При цьому порядок погашення такий, що по закінченню строку від суми кредиту залишається значна сума, що підлягає погашенню. У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій

здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу. Розрахунок амортизації наведено у Додатку А (формула 3.5). Протягом усього терміну реалізації проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками. Податок на прибуток приймається на рівні 18%.

Прогноз чистого прибутку розраховано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Виручка (таблиця 3.3)		226,800	323,568	346,218	370,453	396,385
2. Змінні витрати (таблиця 3.4)		48,708	117,982	134,196	151,545	170,109
3. Постійні витрати без амортизації (таблиця 3.4)		113,652	113,652	113,652	113,652	113,652
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3)		64,440	91,934	98,370	105,256	112,624
5. Амортизація		13,030	13,030	13,030	13,030	13,030
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд. 4 – ряд. 5)		51,410	78,904	85,340	92,226	99,594
7. Процентні платежі (таблиця 3.7, ряд. 3)	17,3958	15,599	13,461	10,917	7,890	4,287
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд. 6 – ряд. 7)		35,811	65,443	74,422	84,336	95,306
9. Податок на прибуток (ряд. 8 *0,18)		6,446	11,780	13,396	15,180	17,155
10. Чистий прибуток (ряд. 8 – ряд. 9)		29,365	53,663	61,026	69,155	78,151

У таблиці 3.9 подано прогноз балансу інвестиційно-інноваційного проекту. Кредиторська заборгованість (формула 3.6), дебіторська заборгованість (формула 3.7), товарно-матеріальні запаси (формула 3.8)

розраховані у додатку А.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інноваційно-інвестиційного проекту, млн грн

Стаття балансу	2027	2028	2029	2030	2031
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	113,3	100,27	74,21	61,18	48,15
2. Накопичена амортизація	13,03	26,06	39,09	52,12	65,15
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд. 1 – ряд. 2)	100,27	74,21	61,18	48,15	35,12
4. Запаси	9,130	12,736	13,580	14,483	15,449
5. Дебіторська заборгованість	58,409	83,330	89,163	95,404	102,083
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5)	167,809	170,276	163,923	158,037	152,652
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 – ряд. 6)	83,892	116,194	119,561	120,590	118,801
8. Грошові кошти (ряд. 11*0,12)	30,204	34,376	34,018	33,435	32,574
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8)	53,688	81,818	85,543	87,154	86,227
10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд 5 + ряд. 7)	151,431	212,260	222,304	230,477	236,333
11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд 10)	251,701	286,470	283,484	278,627	271,453
ПАСИВ					
12. Власний капітал (таблиця 3.5)	95,563	95,563	95,563	95,563	95,563
13. Нерозподілений прибуток (таблиця 3.8, ряд. 10)	29,365	53,663	61,026	69,155	78,151
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (таблиця 3.7, ряд. 5)	70,849	57,460	41,526	22,564	0,000
15. Кредиторська заборгованість	55,923	79,784	85,369	91,345	97,739
16. Пасиви, всього	251,701	286,470	283,484	278,627	271,453

Прогноз грошових потоків після впровадження інноваційно-інвестиційного проекту наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проекту, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6
1. Чистий прибуток (таблиця 3.9, ряд. 13)	29,365	53,663	61,026	69,155	78,151
2. Амортизація (таблиця 3.8, ряд. 5)	13,03	13,03	13,03	13,03	13,03

Кінець таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6
3. Вивільнення обігових коштів (таблиця 3.6, ряд. 15)					40,8
4. Залишкова вартість необоротних активів					9,06
5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд 2 + ряд. 3 + ряд. 4)	42,395	66,693	74,056	82,185	141,041
6. Сплата основної частини боргу (таблиця 3.7, ряд. 4)	11,252	13,390	15,934	18,961	22,564
7. Зміна дебіторської заборгованості (таблиця 3.9, ряд. 5)	58,409	83,330	89,163	95,404	102,083
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (таблиця 3.9, ряд. 4)	9,130	12,736	13,580	14,483	15,449
9. Зміна кредиторської заборгованості (таблиця 3.9, ряд. 15)	55,923	79,784	85,369	91,345	97,739
10. Чистий грошовий потік (ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8 + ряд. 9)	19,527	37,021	40,748	44,681	98,684

Ефективність інвестиційно-інноваційного проекту оцінюється за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.9):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.9)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн (таблиця 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн (таблиця 10, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (таблиця 3.5).

Відтак,

$$NPV = -95,563 + \frac{19,527}{(1+0,21)^1} + \frac{37,021}{(1+0,21)^2} + \frac{40,748}{(1+0,21)^3} + \frac{44,681}{(1+0,21)^4} + \frac{98,684}{(1+0,21)^5} = 27,754 \text{ млн}$$

грн.

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 21%, розміру власних коштів 95,56 млн грн і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 10, розмір NPV складає 27,754 млн грн, що свідчить на користь високої ефективності проекту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності,

рентабельності) (IRR) розраховується за (3.10):

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E. \quad (3.10)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генеруємія реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR.

Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проекту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проект необхідно відхилити.

$$(19,527+37,021+40,748+44,681+98,684)/5 * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 95,563$$

Вартість чистого грошового потоку за шість років було усереднено (таблиця 3.10, ряд. 10), оскільки він нерівномірний.

$$48,132 * k = 95,563$$

$$k = 1,98544$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці [15]. Для розглянутого випадку n дорівнює 5 років:

$$x = 41 \% \rightarrow k = 1,969;$$

$$x = 42 \% \rightarrow k = 2,001.$$

Тобто IRR знаходиться між 41 та 42 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR \approx 41\% + \frac{2,001 - 1,985}{2,001 - 1,969} * 1,985 = 41,99\%$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 41,99% і перевищує вартість власного капіталу на 20,99%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок дисконтованого терміну окупності, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Чистий грошовий потік (таблиця 3.10, ряд. 10)	-95,563	19,527	37,021	40,748	44,681	98,684
Дисконтований грошовий потік	-95,563	16,138	25,286	23,001	20,844	38,047
Акумуляований грошовий потік	-95,563	-79,425	-54,138	-31,137	-10,293	27,754

Дисконтований термін окупності складає повні 4 роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2031 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2030 р. до:

$4 + 10,293 / 38,047 = 4,27$ року з початку виготовлення нової лінійки продукції та 5,27 року з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Відтак, збільшення виручки від реалізації після впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту позитивно вплине на збільшення продуктивності праці. У таблиці 3.12 сформовано прогноз продуктивності праці персоналу. Для розрахунку прогнозу виручки від реалізації підприємства на 2025-2031 рр. побудуємо лінію тренду, яку наведено на рисунку 3.2. Чисельність персоналу у майбутні періоди залишається незмінною через відсутність потреби у її збільшенні. На це вплинув розвиток автоматизації, діджиталізації та використання штучного інтелекту на виробництві.

Таблиця 3.12 – Розрахунок продуктивності праці після впровадження інвестиційно-інноваційного проекту

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Виручка до реалізації проекту, млн грн	3166,32	3103,66	3736,09	4857,27	5635,59	6107,36	6776,57	7445,78	8114,99	8784,2	9453,41	10122,6
Виручка від проекту, млн грн	-	-	-	-	-	-	-	226,8	323,568	346,218	370,453	396,385
Виручка сумарна, млн грн	3166,32	3103,66	3736,09	4857,27	5635,59	6107,36	6776,57	7672,58	8438,56	9130,42	9823,86	10519
Кількість працівників до проекту, чол.	901	901	900	921	928	928	928	928	928	928	928	928
Кількість працівників для проекту, чол.	-	-	-	-	-	-	25	25	25	25	25	25
Кількість працівників загальна, осіб [21]	901	901	900	921	928	928	953	953	953	953	953	953
Річна продуктивність праці, млн грн/чол.	3,51	3,44	4,15	5,27	6,07	6,58	7,11	7,81	8,52	9,22	9,92	10,62

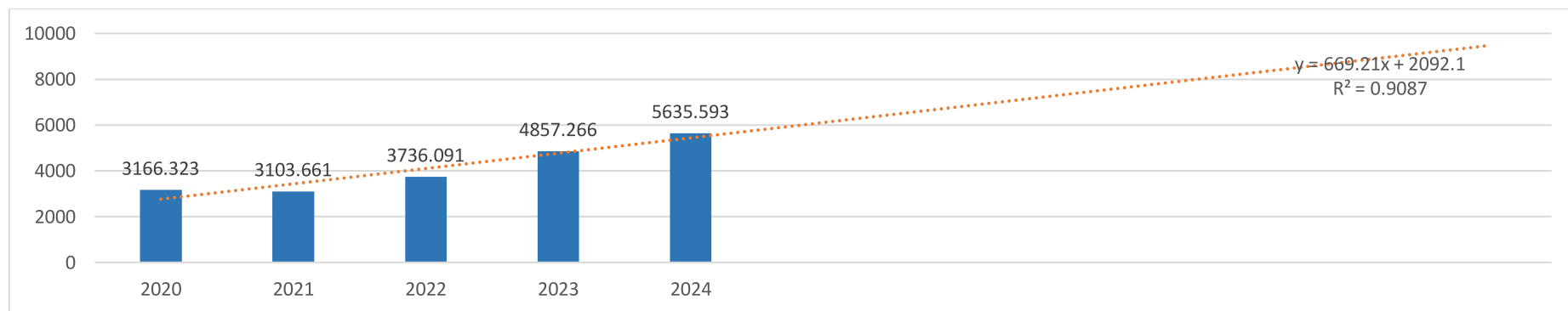


Рисунок 3.2 – Лінія тренду для виручки від реалізації до впровадження «PRO» проекту

Підбиваючи підсумки до третього розділу, відмітимо, що для підприємства рекомендовано впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту з створення лінійки продукції з підвищеним вмістом білка «PRO». Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це буде прекрасною можливістю для входу на ринок спортивного харчування як в Україні, так і в країнах Євросоюзу. Проєкт може бути реалізований протягом 2026-2031 рр.

Для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту підприємству потрібно залучити власні кошти у вигляді чистого прибутку за 2024 р., а також залучений капітал у вигляді кредиту в АТ КБ «ПриватБанк» у розмірі 91,557 млн грн. Загальна вартість проєкту становитиме 187,12 млн грн. Для його впровадження та реалізації буде залучено 25 осіб з зарплатою 35000 грн на місяць.

Ефективність проєкту було оцінено за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку NPV. При розмірі власних коштів 95,563 млн грн та вартості власного капіталу 21%, розмір NPV становить 27,754 млн грн, що свідчить про ефективність проєкту. Другий показник внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) IRR дорівнює 41,99%, що перевищує вартість власного капіталу на 20,99 %. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Третій показник – дисконтований термін окупності. Дисконтований термін окупності складає 4,27 року з початку виготовлення нової лінійки продукції та розширення лінійки соків та 5,27 року з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Отримані розрахунки вказують на те, що після введення інвестиційно-інноваційного проєкту виручка від реалізації має постійну тенденцію до зростання, що позитивно впливає на продуктивність праці персоналу. Це вкотре доводить доцільність впровадження «PRO» проєкту, метою якого є збільшення продуктивності праці персоналу.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування, розробка практичних рекомендацій та прийняття інноваційних рішень у сфері управління персоналом підприємства – була досягнута.

Управління персоналом – складний, системний процес впливу на персонал підприємства, який охоплює організаційні, економічні та соціальні заходи, для ефективного використання вмінь працівників з метою розвитку підприємства. Персонал підприємства – стратегічно цінний ресурс, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Тільки за наявності системи управління персоналом, яка здатна підвищити ефективність роботи персоналу та продуктивність його праці, можна досягти успіху в розвитку підприємства. Саме персонал впливає на конкурентоспроможність підприємства, тому для отримання високих результатів необхідно використовувати інноваційні підходи в управлінні людськими ресурсами.

Реінжиніринг бізнес-процесів є інноваційним підходом у питаннях оптимізації кадрової політики. Він передбачає реструктуризацію та переосмислення усіх кадрових внутрішніх процесів. Аутстафінг та аутсорсинг також набувають поширення у сфері управління персоналом. Завдяки ним компанія може зосередитися на ключових функціях, залучаючи сторонніх фахівців для супроводу HR-процесів. Це дає змогу швидко адаптуватися до змін ринку та значно знижує витрати на утримання великої кількості співробітників у штаті. Аутстафінг дозволяє користуватися послугами позаштатних працівників або виведення персоналу із штату компанії-замовника та оформлення у штат компанії-провайдера. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення для підбору персоналу, яке займається відстеженням, обробкою інформації та комунікацією з фахівцями відповідно до потреб підприємства також стали невід'ємною частиною управління персоналом так само, як скринінг, інтернет-сорсинг та інші методи,

наведені у кваліфікаційній роботі.

ТДВ «Яготинський маслозавод» – передове підприємство України у сфері перероблення молока. Молочна продукція на підприємстві виготовляється виключно з фермерського молока екстра гатунку та містить в собі натуральні овочеві, фруктові та ягідні наповнювачі. Для поліпшення якості виготовленої продукції на підприємстві впроваджено високотехнологічне обладнання від провідних світових виробників, яке повністю виключає пряме втручання працівників у виробничий процес. Система автоматизована від забору сировини до фасування готової продукції, що забезпечує високу якість продукції та стабільну безпеку. ТДВ «Яготинський маслозавод» став першим в Україні розробником і виробником готової до споживання закваски, започаткувавши на національному ринку нову категорію продуктів. Виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його філії «Яготинське для дітей» на достатньому рівні задовольняють потребу у молочній продукції в Україні та активно експортують свою продукцію за кордон. З 2016 року підприємство набуло право експортувати власну продукцію до понад тридцяти країн Європейського Союзу.

Було проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за наступними методами аналізу та оцінки: PEST- та SWOT-аналізи, аналіз конкурентоспроможності, матриця БКГ, метод конкурентних переваг Портера, метод експертної оцінки, метод, що пов'язаний з якістю продукції. Проведення PEST- та SWOT-аналізів вказало на те, що компанія має сильні внутрішні ресурси та можливості для адаптації до ринкових умов. Аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» за моделлю конкурентних сил М. Портера показав, що підприємство веде свою діяльність в умовах високої конкуренції, однак ризик входу нових конкурентів невеликий. Компанії-покупці та постачальники мають значний вплив на цінову політику та умови співпраці, що потребує гнучкості у роботі з ними. За даними аналізу матриці БКГ отримано результати про товари з сильною ринковою позицією та ті, позиції

яких потрібно посилювати або виводити з ринку (сметана, йогурти). Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності визначив продукцію ТДВ «Яготинський маслозавод» еталонною з найвищим балом серед конкурентів. Оцінка методу ефективності вказує на високий рівень конкурентоспроможності підприємства. На це значно вплинуло підвищення рівня продуктивності праці, зростання коефіцієнта оборотності обігових коштів, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей та високий рівень конкурентоспроможності продукції. Показники рентабельності підприємства вказують на зниження рівня рентабельності за всіма показниками.

Для підвищення продуктивності праці персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендовано впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту «PRO» - лінійки високобілкової молочної продукції. Розробка та впровадження можуть бути реалізовані протягом 2026-2031 рр. Для цього проєкту підприємству потрібно залучити 95,563 млн грн власного капіталу, а також отримати кредитні кошти в АТ КБ «ПриватБанк» у розмірі 91,557 млн грн під 19% річних. Проєкт складається з 11 етапів та потребує найму 25 працівників із заробітною платою 35000 грн.

Ефективність інноваційно-інвестиційного проєкту було оцінено за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). При розмірі власних коштів 95,563 млн грн розмір NPV складає 27,754 млн грн. Це свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – внутрішня норма прибутковості. IRR дорівнює 41,99% і перевищує вартість власного капіталу на 20,99%. Третій показник – дисконтований термін окупності – складає 5 років та 3 місяці від початку інноваційно-інвестиційного проєкту. Це трохи менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2017. Вип. 3. С. 74-79. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
2. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. Матеріалів V Міжнар. Наук.-практ. Конф.* 2020. С. 51–54. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ccef7a5b-2ccb-4fdd-9707-0f38f2bfa8f1>
3. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
4. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Вип. 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
5. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С.. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник ХНТУ*. 2020. Вип. 1(72). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.4>
6. Довгань, Л. Є., Романенко, В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. *К.: Академія*. 2018. 352 с.
7. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 233-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-34>
8. Досьє ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003/
9. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. Вип. 3(65). С. 206-215. DOI: <https://doi.org/10.12958/1817-3772->

[2021-3\(65\)-206-215](#)

10. Зачосова. Н.В., Замогильна А.В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>

11. Звіт про Управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/34.pdf&name=zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik

12. Історія про ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: <https://mind.ua/companies/686-yagotinskij-maslozavod>

13. Карпенко В., Гудзь Ю. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Вип. 3. С. 260-264. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-40>

14. Кладова О.О., Шарий В.І.. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-44>

15. Коефіцієнт процентної ставки для ануїтету в розмірі 1 долара США за період накопиченим протягом 50 років та 100% URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/present-value-interest-factor-of-an-annuity-of-1-per-period-cumulative-for-50-years-and-100/244106163>

16. Коренюк П., Усикова О. Аналіз ефективності управління персоналом в контексті інтелектуальної власності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Вип. 4(20). С. 133-140. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-133-140>

17. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262. <https://journal.udau.edu.ua/download/1963/assets/files/100.2/24.pdf>

18. Марков М.Є. Напрямки розвитку методичних підходів до оцінки та прогнозування банкрутства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 11. С.

154-161. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-154_161.pdf

19. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

20. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент. 2015. 234с. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/3007/1/Михайлова%20Л.%20І.%20Інноваційний%20менеджмент.pdf>

21. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди, нерухомість URL: <https://opendatabot.ua/c/00446003>

22. Офіційний сайт АТ «Молочний альянс» URL: <https://milkalliance.com.ua>

23. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» URL: <https://privatbank.ua/business/kreditnaja-linija>

24. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>

25. Офіційний сайт філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» URL: <https://yagotynkids.com.ua/ua/production/about>

26. Рабей Н.Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. *Мистецтво наукової думки*. 2018. Вип. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/5/3/>

27. Річна фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: https://clarity-project.info/edr/00446003/yearly-finances?current_year=2024

28. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Вип. 5. Т. 1. С. 311-315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)

29. Сулов П.В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Економічна наука*. 2024. Вип. 21. С. 139-144. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.139

30. Тимошенко В.Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
31. Ханенко А.В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 6. Т. 1. С. 106-112.
32. Хорошун В.В. Інформаційна модель реінжинірингу бізнес-процесів в системі управління персоналом промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-71>
33. Цимбалюк І.О., Хомюк Н.Л., Зелінська О.З.. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-66>
34. Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 10(74). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Розрахунок показників до інвестиційно-інноваційного проекту

№	Назва	Місце в таблиці	Формула	Опис	Розрахунок	Результат
1	2	3	4	5	6	7
3.1	Оборотність дебіторської заборгованості	Таблиця 3.6, ряд. 10	$T_{дз} = \frac{365 * ДЗ}{Вр}$	$T_{дз}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні; $Вр$ – виручка від реалізації, млн грн; $ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості, млн грн	$T_{дз} = \frac{365 * 1454,546}{5635,593}$	94 дні
3.2	Оборотність кредиторської заборгованості	Таблиця 3.6, ряд. 11	$T_{кз} = \frac{365 * КЗ}{Вр}$	$T_{кз}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні; $КЗ$ – сума кредиторської заборгованості, млн грн	$T_{кз} = \frac{365 * 755,369}{5635,593}$	49 дні (для проєту прийнято 90 днів)
3.3	Оборотність товарно-матеріальних запасів	Таблиця 3.6, ряд. 12	$T_{тмз} = \frac{365 * ТМЗ}{Sp}$	$T_{тмз}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні; Sp – собівартість реалізованої продукції, млн грн; $ТМЗ$ – сума товарно-матеріальних запасів, млн грн	$T_{тмз} = \frac{365 * 253,031}{4872,373}$	19 дні
3.4	Річна виплата	Таблиця 3.7, ряд. 2	$PMT = \frac{S}{1} + \frac{S}{(1+i)^1} + \frac{S}{(1+i)^2} + \dots + \frac{S}{(1+i)^n}$	S – розмір залучених коштів (кредиту), млн грн; PMT – невідомий розмір річної виплати, млн грн; i – річна відсоткова ставка кредиту, млн грн; n – кількість періодичних платежів, років проєкту	$PMT = \frac{91557}{\frac{1}{(1+0,19)^1} + \frac{1}{(1+0,19)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,19)^6}}$	26,851 млн грн
3.5	Амортизація	Таблиця 3.8, ряд. 5	$A_p = \frac{F_{перв} * (1 - f_k)}{a}$	A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, млн грн; $F_{перв}$ – вартість обладнання первісна, млн грн; f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од.; a – термін служби обладнання, років	$A_p = \frac{113,3 * (1 - 0,08)}{8}$	13,03 млн грн

Таблиця А.2 – Розрахунок показників прогнозу балансу інноваційно-інвестиційного проекту

№	Назва	Місце у таблиці	Опис	Формула
3.6	Кредиторська заборгованість	Таблиця 3.9, ряд. 15	$K_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	$KЗ = \frac{Вр}{K_{кз}}; K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}}$
3.7	Дебіторська заборгованість	Таблиця 3.9, ряд. 5	$K_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	$ДЗ = \frac{Вр}{K_{дз}}; K_{дз} = \frac{365}{T_{дз}}$
3.8	Товарно-матеріальні запаси	Таблиця 3.9, ряд. 5	$K_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;	$ТМЗ = \frac{Вр}{K_{тмз}}; K_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}}$

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент
Кузьменко Анастасії Вячеславівни
на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

1) Актуальність теми: Актуальність ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства вкрай важлива в сучасному глобалізованому світі з високою конкуренцією на ринку праці, швидкими темпами розвитку технологій та підходів до організації праці. Оптимальні кадрові рішення дозволяють підприємствам знаходити нові можливості для зростання, підвищувати рівень продуктивності праці, знижувати плинність кадрів, розвивати професійні навички робітників і підвищувати свою конкурентоспроможність.

2) Кузьменко Анастасія Вячеславівна показала високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується відсутністю помилок або описок. Також має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: системного аналізу, причинно-наслідкового аналізу, порівняльного аналізу, прямого структурного аналізу, моделювання.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності.

4) Студентка виявила високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

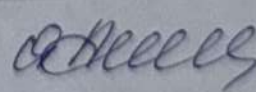
7) Кузьменко А.В. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

Науковий керівник дипломної роботи
проф., д.е.н.

 O.I.Амоша

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

Кузьменко Анастасії Вячеславівни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Ефективне управління персоналом відкриває для підприємств нові можливості для зростання, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Рациональна кадрова політика дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечувати безперервне професійне зростання працівників, а також мінімізувати плінність кадрів і витрати на підбір нових спеціалістів. Для молокопереробного підприємства, яке функціонує в умовах високої конкуренції та підвищених вимог до якості продукції, ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення стабільного виробництва, оптимізації витрат і підтримки високих стандартів якості.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у дипломній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Кузьменко Анастасія Вячеславівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Кузьменко А.В., аргументовано й грамотно виклала матеріал та оформила його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатня кількість візуалізації у теоретичній частині

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

К.в.н., доц.кадр ПЕПЛУ
(Місце роботи та посада рецензента)

RF
(підпис)

Кашкевич С.В.
(ініціали та прізвище)