

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 Гайворонюк Альони Максимівни

академічної групи: 073-20-3

спеціальності: 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом (за матеріалами ПАТ «Житомирський маслозавод»)»

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

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра

студентці Гайворонюк А.М. академічної групи 073-20-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом (за матеріалами ПАТ «Житомирський маслозавод»)»

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

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади управління персоналом підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень в сфері управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод»	11.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ Усатенко О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ Гайворонюк А.М.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади управління персоналом підприємства	7
1.1 Сутність поняття «управління персоналом»	7
1.2 Формування системи управління персоналом підприємства	9
1.3 Інноваційні методи управління персоналом	13
2 Аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» в умовах конкурентного середовища	20
2.1 Загальний аналіз діяльності підприємства	20
2.2 Дослідження факторів конкурентного середовища ПАТ «Житомирський маслозавод»	29
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»	41
3 Обґрунтування управлінських рішень в сфері управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод»	54
3.1 Проблеми управління персоналом у ПАТ «Житомирський маслозавод»	54
3.2 Формування грейдингу посад у ПАТ «Житомирський маслозавод» та оцінка ефективності цього заходу	56
Висновки	61
Перелік джерел посилань	67

ВСТУП

Управління персоналом є однією з ключових складових підприємства, оскільки його ефективність безпосередньо впливає на загальний результат діяльності компанії. Персонал становить основу робочого механізму суб'єкта господарювання, і якщо цей елемент належно контролюється, бізнес-процеси працюють без збоїв. Проте, у зв'язку з постійними змінами у конкурентному середовищі, управління персоналом вимагає постійного оновлення та вдосконалення методів та інструментів. Взаємодія з персоналом визначає успіх будь-якого підприємства, і важливо враховувати, що стосунки з ним є ключовим елементом для його розвитку. Таким чином, роль управління персоналом на підприємстві має величезне значення, оскільки добре злагоджена та мотивована команда професіоналів здатна розв'язувати навіть найважчі завдання. Навпаки, недбалий або конфліктний колектив може загрожувати навіть найперспективнішим проектам. Управління персоналом - це систематичний та цілеспрямований вплив на групи та окремих працівників з метою створення оптимальних умов для творчого та ініціативного працевлаштування для досягнення цілей підприємства.

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства. Управління персоналом носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством, що потребує подальших наукових досліджень з метою їх реалізації в практичній діяльності підприємств.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування управлінських рішень у

сфері управління персоналом.

Для досягнення даної мети необхідно:

- розглянути сутність поняття «управління персоналом»;
- детально дослідити особливості формування системи управління персоналом підприємства;
- виявити сутність інноваційних методів управління персоналом;
- здійснити аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» в конкурентних умовах;
- провести дослідження факторів конкурентного середовища ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- виявити проблеми управління персоналом у ПАТ «Житомирський маслозавод»;
- обґрунтувати інноваційне рішення;
- сформувати систему грейдингу посад у ПАТ «Житомирський маслозавод» та оцінити ефективність цього заходу.

Об'єктом розроблення є процес обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод».

В процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалась сукупність загальних та специфічних наукових методів: метод системного аналізу при оцінці діяльності підприємства, конкретизовано фінансові показники господарської діяльності, метод індукції при розгляді особливостей впровадження системи грейдингу, метод дедукції, метод порівняльного аналізу.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розподілі посад по грейдам, що дозволяє працівникам добре орієнтуватися, хто і яке місце

займає, а також, що треба зробити, щоб перейти в інший грейд. За оцінкою експертів, впровадження системи грейдів, як захід управління персоналом, дозволить збільшити виручку від реалізації, яке складе 1427689 тис. грн. Ефект буде дорівнювати різниці збільшення виручки від реалізації та витрат на впровадження системи грейдингу – 1304544 тис. грн., а ефективність – відношенню ефекту до витрат, що забезпечили отримання даного ефекту – 11,59 грн. / грн. Тобто кожна грн., що вкладена у систему грейдингу принесе додатково 11,59 грн. ефекту, що є достатнім показником для реалізації даного заходу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «управління персоналом»

Управління персоналом є широко поширеним і значущим соціально-економічним явищем. Це складний та багатогранний процес, який має різноманітні тлумачення в науковій літературі. Економісти запропонували різноманітні визначення цього поняття, кілька з яких розглянуті в таблиці 1.1. Ці визначення відрізняються між собою та охоплюють різні аспекти управління персоналом. Загалом, управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, що включає різноманітні напрями, форми та види організаційної взаємодії з працівниками підприємства з метою забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які мають бути мотивовані для виконання потрібних виробничих функцій та забезпечення необхідної виробничої поведінки [4].

Сутність управління персоналом полягає у тому, щоб розглядати працівників як цінний ресурс підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та іноземних теоретиків та практик дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - максимально створити, розвинути та використати потенціал персоналу підприємства.

Основними компонентами системи управління персоналу є [8]:

- 1) Суб'єкт, що виконує контроль та лідерські функції, спрямовує вплив на об'єкт з метою відновлення його до потрібного стану.
- 2) Об'єкт, на який спрямований управлінський вплив.
- 3) Управлінський вплив охоплює групу цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, які використовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус.

Таблиця 1.1 – Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [3]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
Короленко С.М. [12]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу
Корсаков Д.О. [6]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Линенко А.В. [18]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства
Пелих А.С. [24]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Ситник Н.І. [31]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції

4) Зворотній зв'язок – інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни.

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення потреб у наймі працівників; підбір; відбір; найм працівників; адаптацію персоналу; навчання; кар'єрні можливості [18].

Система управління персоналом підприємства може складатися з таких функціональних підсистем: трудові відносини; умови праці; облік кадрів; планування та прогнозування персоналу; розвиток та навчання персоналу; стимулювання праці; соціальна інфраструктура; організаційні структури управління. Кожна підсистема має структуру з різними видами діяльності,

що демонструє таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства [4]

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

1.2 Формування системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства представляє собою скоординовану систему заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [11]. Забезпечення належного управління персоналом вимагає формування системи управління персоналом на підприємстві, яка є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління, котрі

покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення поставленої мети [25]. В міру удосконалення підходів до управління персоналом виникає потреба в трансформації самої системи управління персоналом на підприємстві. Як наслідок нині відбувається перехід від традиційної до сучасної системи управління персоналом [5]. Порівняння систем управління персоналом на підприємствах представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах [17]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція та «політична гра»	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Зміни стосуються різних складових системи управління персоналом, включаючи наступні підсистеми: аналізу та планування персоналу, найму та обліку персоналу, мотивації персоналу, оцінки персоналу, управління розвитком персоналу, створення умов праці, інформаційного забезпечення

системи управління персоналом, розвитку організаційної структури управління, та правового забезпечення [13].

Сучасні підприємства приділяють значну увагу процесу набору персоналу. Для цього вони в основному використовують такі методики: скринінг, рекрутинг і хедхантинг [27]. Скринінг (поверхневий підбір) – це масовий відбір кандидатів, при якому здійснюється перегляд потоку резюме з урахуванням формальних вимог, таких як стать і вік. Рекрутинг (поглиблений відбір) – це ефективний метод відбору персоналу на вакантні посади середньої кваліфікації, що дозволяє оптимізувати відношення якості до витрат. Він враховує особистісні характеристики та професійні якості кандидатів. Хедхантинг (якісний пошук) – це метод пошуку та відбору ключових і рідкісних фахівців, який застосовується як для спеціалізованих, так і для висококваліфікованих професіоналів. Зазвичай найнижчі посади заповнюються за допомогою скринінгу, вакансії середнього рівня – за допомогою рекрутингу, а ключові посади – за допомогою хедхантингу [14].

У зв'язку з вимогами, які ставить перед підприємствами сучасний економічний стан, виникає потреба у вдосконаленні методів розвитку персоналу. На сьогодні існує ряд різноманітних методик, серед яких можна виділити: коучинг, менторство, баддинг, програми розвитку Hi-Po, оцінка за методом «360 градусів», ротация, шедоуінг, асесмент-центри, тренінг, кейс-стаді, самонавчання, e-learning і т.д. Коучинг – це новий формат консультативної підтримки, який сприяє у пошуку рішень або подоланні складних ситуацій. Завдання коуча – не передати знання або навички, а допомогти людині самостійно їх здобути і застосувати на практиці. Менторство (наставництво) спрямоване на обмін життєвим та практичним досвідом, підтримку та розвиток співробітника з метою кар'єрного або особистісного зростання. Баддинг – це вид наставництва, орієнтований на навчання та підтримку нового працівника. У відмінність від менторства, яке спрямоване на розвиток персоналу, баддинг перш за все забезпечує психоемоційну підтримку нового працівника [14].

Програми розвитку Hi-Po спрямовані на ідентифікацію та підвищення навичок працівників з високим потенціалом (Hi-Po). Оцінка «360 градусів» включає збір даних про дії особи в реальних робочих ситуаціях та її професійні якості. Ротація кадрів – це метод підвищення кваліфікації, що передбачає тимчасове переміщення працівників по різних посадах всередині підприємства для розширення їхнього досвіду. Шедоуінг – це ситуація, коли співробітник стає «тінню» іншого працівника чи керівника, спостерігаючи за виконанням службових обов'язків. Наставник і «тінь» перебувають в однакових умовах. Асесмент-центри – метод комплексної оцінки персоналу, що оцінює їхні професійні та психологічні якості, відповідність вимогам посад і потенційні можливості. Тренінг – це метод зміни психологічних феноменів з метою гармонізації професійного та особистісного розвитку. Кейс-стаді – метод навчання, який полягає в вирішенні конкретних проблемно-ситуативних завдань. Самонавчання – це процес організації придбання знань та навичок самим працівником. E-learning – система навчання, що базується на використанні інформаційних технологій та електронних ресурсів [4].

В сучасному світі найбільш вимогливими методами розвитку персоналу є навчання на місці роботи, внутрішньокорпоративні програми розвитку, електронне навчання та коучинг, який проводиться лінійними менеджерами. До менш використовуваних можна віднести навчання в дії та ротацію. За думкою фахівців, найбільш ефективними методами є коучинг, внутрішньокорпоративні програми розвитку, менторство, баддинг і програми розвитку Hi-Po. У той же час асесмент-центри, зовнішні стажування і навчання в дії вважаються менш ефективними [37; 39]. Для аналізу емоційного стану персоналу можна використовувати технологію Vibralmage, а для перевірки їх лояльності – технологію Mystery Shopping [27].

1.3 Інноваційні методи управління персоналом

Налагодження управління персоналом включає такі завдання [16]:

- забезпечення кадрових потреб підприємства відповідно до його стратегічних та оперативних цілей, враховуючи виробничі завдання та прогнозовані фінансові показники;
- створення системи підготовки керівництва;
- вжиття відповідних заходів щодо керівників, які не впораються з визначеними завданнями;
- орієнтація департаменту управління персоналом на досягнення конкретних результатів виробництва.

Зазвичай в Україні використовують такі основні методи управління персоналом [15]: 1) економічні, які впливають на працівників через порівняння витрат та результатів; 2) організаційно-директивні, що базуються на прямому впливі через документування обов'язків, дисципліну та відповідальність; 3) психологічні методи, які включають мотивацію, статусні заохочення та соціальне планування.

В інноваційній системі управління персоналом технології управління ним можуть бути об'єднані в блоки, які виконують функції, наведені в таблиці 1.4.

Інновації в управлінні персоналом можуть втілюватися у двох формах: поступове вдосконалення окремих аспектів роботи персоналу (інкрементальне) і радикальне, стрімке вдосконалення всієї системи управління персоналом в цілому (прорив) [21]. Поступовий розвиток сучасних методів управління не призводить до різких змін у результаті діяльності та зазвичай не впливає на структурні зміни на підприємстві. У найбільш загальній формі, цей розвиток може бути описаний як довгострокове безперервне вдосконалення залученням максимальної кількості співробітників.

Таблиця 1.4 – Характеристики підсистем управління персоналом

Назва	Характеристика
1) підсистема кадрового планування	передбачає попередні завдання побудови системи інноваційної діяльності, виконує функції з розробки кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналізу людських ресурсів, аналізу ринку праці, організації планування та прогнозування потреби в персоналі
2) підсистема розвитку персоналу	включає в себе всю освітню діяльність як всередині, так і за межами суб'єкта господарювання, спрямовану на професійний розвиток співробітників, на формування знань кожного співробітника про те, що і як він повинен робити, щоб інновації на підприємстві впроваджувалися. Ця підсистема реалізує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посаду та адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку співробітників, здійснення ділової кар'єри та професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом
3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу	виконує функції управління мотивацією трудової діяльності, нормування та тарифікації трудового процесу, розробки систем оплати праці, розробки форм участі персоналу у прибутку та капіталі, розвитку морального заохочення персоналу, організації нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом. Найважливіша роль у цій сфері, в першу чергу, належить матеріальним стимулам співробітників, системі оплати праці та премій [3]
4) підсистема організації інноваційної сфери кадрової діяльності	реалізує формування взаємовідносин і розподіл функцій між співробітниками, що займаються інноваційною діяльністю, забезпечення прав і встановлення відповідальності між ними. Крім того, вона полягає в періодичному або безперервному зіставленні фактичних результатів інноваційної діяльності з плановими, а також їх подальшому коригуванні. Дана підсистема спрямована на розвиток спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукових знань в заданих умовах, щоб отримати те, що може або повинно бути (інноваційний проект), тобто мова йде про організацію інноваційної діяльності на підприємстві, використання передового зарубіжного досвіду, який можна впровадити в інноваційну діяльність

Різке впровадження інноваційного управління персоналом, як правило, впливає не лише на аспекти трудової діяльності співробітників, а й на всю систему управління персоналом в цілому. Основними причинами радикальних змін на підприємстві можуть бути значне відставання від конкурентів, громіздкість керованої системи, застарілість використовуваних технологій тощо. Радикальні інновації мають бути впроваджені на основі технологічного підходу, використовуючи такі методи, як бенчмаркінг, реінжиніринг процесів, аналіз витрат, пов'язаних з процесами, створення нових процесів та інші інноваційні підходи [38].

Інноваційні підходи до управління персоналом все більше відступають

від використання матеріальних стимулів як пріоритетного методу. Це пояснюється тим, що для успішної інноваційної діяльності важливі високі кваліфікація, досвід та інтерес до досягнення результатів. З ростом кількості інтелектуальних та творчих завдань у роботі зростають і кваліфікаційні вимоги, а отже, нематеріальні стимули стають все важливішими для стимулювання творчості [22].

Відомо, що обіцяна винагорода може допомогти зосередити увагу на механічних завданнях та досягти успіху, коли співробітник має конкретні цілі. Однак при пошуку нестандартних рішень обіцяна винагорода може призвести до зниження продуктивності. Управління персоналом при розв'язанні завдань, які потребують творчого підходу, повинно ґрунтуватися на внутрішній мотивації співробітника, оскільки в таких випадках вона має більше значення, ніж зовнішня. "Прорив" відбувається не через гроші, а через задоволення від самої діяльності, особистий інтерес та відчуття значимості завдання. Тому інноваційні методи управління персоналом повинні ґрунтуватися на трьох принципах: самостійність, професіоналізм і самовідданість [16].

Перспективні радикальні інноваційні розробки у системі управління персоналом наведені в таблиці 1.5.

Слід зазначити, що зміни в системі управління персоналом можуть викликати конфліктні ситуації, пов'язані з опором співробітників, їх неприйняттям нововведень. Тому першим кроком має стати роз'яснення ефективності та важливості впроваджених методів управління для досягнення як цілей підприємства, так і цілей кожного окремого співробітника. Практика управління персоналом у різних країнах світу характеризується рядом особливостей, обумовлених наступними групами факторів [10]:

- 1) культурні (ставлення до роботи, відносини в колективі, поняття справедливості і чесності, заробітної плати і мотивації);
- 2) законодавчі (різні інструкції та закони у сфері управління

персоналом, охорони праці та захисту прав різних категорій працівників);

3) економічні (рівень безробіття, темпи економічного зростання, конкуренція на внутрішніх ринках);

4) втручання держави у вирішення трудових спорів і конфліктів, ступінь розвитку профспілок і їх відносини з компаніями.

Таблиця 1.5 – Перспективні радикальні інноваційні розробки у системі управління персоналом

Підсистема	Характеристика
1) в підсистемі розвитку персоналу	<p>1.1) «Корпоративний університет» – це продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої для досягнення цілей компанії використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти [10]. Крім безпосереднього навчання співробітників, серед основних завдань корпоративного університету – узагальнення досвіду і знань, накопичених на підприємстві;</p> <p>1.2) «Віртуальна школа» – внутрішній портал на підприємстві, завдяки якому будь-який співробітник зможе ознайомитися онлайн з лекціями фахівців в досліджуваній сфері, вчитися за дистанційними програмами західних бізнес-шкіл, брати участь у дистанційних бізнес-іграх і вебінарах</p>
2) в підсистемі мотивації та стимулювання персоналу	<p>2.1) «Портал кар'єри» – інтернет-ресурс, який є професійною спільнотою, інтегрованою з соціальними мережами. Будь-який користувач, який опинився в соціальних мережах, може спробувати себе в веб-тестах і веб-іграх, розміщених на ресурсі, і стати потенційним кандидатом на перспективні позиції на цьому підприємстві. Для різних категорій користувачів можуть створюватися інформаційні розділи, блоги, спільноти;</p> <p>2.2) «Соціальна картка працівника» – програма негрошової мотивації, в рамках якої кожен співробітник формує віртуальний рахунок в соціальному бюджеті підприємства, на нього виділяється певний норматив коштів, розмір якого залежить від категорії, посади і досягнень працівника за звітний період. Протягом року працівник може вибрати для нього найбільш актуальні пільги з урахуванням заздалегідь визначеної диференціації їх вартості</p>

Зведені результати порівняльного аналізу західних, східних, європейських та пострадянських моделей управління персоналом представлені в таблиці 1.6. Мотивація на українських підприємствах традиційно спрямована на матеріальне стимулювання працівників, але останнім часом українські менеджери все частіше застосовують зарубіжні методи стимулювання праці, зокрема - нестандартну мотивацію [29].

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз моделей управління персоналом

[14]

Критерії	Моделі управління персоналом			
	Західна	Східна	Європейська	Пострадянська
Організаційна структура	Немає чітко визначеної ієрархічної структури. Висока частка неформальних відносин	Чітка ієрархія. Керівники прислухаються до думки співробітників	Ближче до східної	Чітка ієрархія
Навчання персоналу	Програми професійного розвитку	Невіддільні від виробництва з використанням додаткової підготовки	Ближче до західної	Ближче до західної
Кар'єра співробітника	Працівника наймають на короткий термін, після чого він може повторно підписати договір з роботодавцем. Підвищення в залежності від його успіху і здібностей	Основна ідеологія – довічна зайнятість. Залежно від періоду роботи в компанії співробітник отримує горизонтальні і вертикальні підвищення	Довгостроковий найм практикується з подальшим зростанням в залежності від здібностей і успіхів співробітника	Характерні рекрутинг і просування в залежності від неформальних зв'язків, але в цілому система управління кар'єрою схожа на європейську
Оплата праці	Оплата за результатами роботи. Включає в себе додаткові переваги і бонуси	Залежність заробітної плати від стажу в компанії. Високі бонуси	Залежно від займаної посади. Включає премії та пільги	Залежно від посади і результатів роботи
Мотивація	Матеріальна мотивація представлена у вигляді послуг соціального страхування, кредитів під низький відсоток	Співробітники прив'язані до почуття участі в успіху компанії і її керівництва. Матеріальна мотивація	Ближче до західної	Матеріальний інтерес співробітників до результатів роботи
Відношення в колективі	Умови жорсткої конкуренції	Згуртованість команди та її орієнтація на спільну мету	Конкуренція, заснована на боротьбі за власні цілі	Співпраця заради спільної мети

Нестандартна мотивація базується на індивідуальному підході до кожного співробітника, врахуванні його бажань, потреб і їх задоволенні [26].

Методи управління персоналом в різних країнах суттєво відрізняються, що пояснюється культурними особливостями, що впливають на всі аспекти життя. Щодо України, то в нашій країні підхід до управління персоналом поєднує в собі різні особливості індивідуальних методів управління, характерних для інших країн [7].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що управління персоналом – це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства. Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, який визначає його успіх на ринку та перспективи розвитку. Відповідно для належного використання даного цінного ресурсу потрібно постійно удосконалювати підходи до управління ним. Підсистеми планування персоналу, то найбільш ефективним підходом до управління підприємством є реінжиніринг. Даний метод передбачає радикальну реструктуризацію (редизайн) бізнес-процесів підприємства для отримання значних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок вдосконалення цього процесу, а також підвищить ефективність персоналу компанії (підвищення її продуктивності, якості). Метод аутсорсингу досить ефективний і адаптований до внутрішнього ринку. Аутсорсинг кадрових процесів – це форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину функцій управління персоналом

спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг. І перевага в тому, що це дає можливість знизити витрати на утримання відповідних відділів. Що стосується підсистеми планування персоналу, то найбільш ефективним підходом до управління підприємством є реінжиніринг. Даний метод передбачає радикальну реструктуризацію (редизайн) бізнес-процесів підприємства для отримання значних ефектів. Метод аутсорсингу досить ефективний і адаптований до внутрішнього ринку. Аутсорсинг кадрових процесів – це форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину функцій управління персоналом спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги.

Функціонування підприємства завжди пов'язане з багатьма факторами, але основним з них є управління персоналом. Ефективні принципи організації виробництва і оптимальні системи, а також їх важелі мають великий вплив на формування успіху підприємства. Але для цього персонал підприємства повинен володіти певними якостями, а саме: знаннями, компетенцією, кваліфікацією, дисципліною, творчими підходами, умінням вирішувати різного роду завдання, сприйнятливістю до інформації. Система управління персоналом з точки зору можливості широкого впровадження інновацій в трудову діяльність дозволяє сформулювати основну мету інноваційної системи управління персоналом: забезпечення сучасної організації, яка постійно генерує інновації у всіх аспектах своєї діяльності, їх ефективне використання шляхом створення умов для їх реалізації, професійного і соціального розвитку персоналу на благо самих співробітників, організації та суспільства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВЩА

2.1 Загальний аналіз діяльності підприємства

ПАТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. Саме тому продукція підприємства не тільки задовольняє потреби, а й перевищує сподівання споживачів. Навіть найвибагливіші з них можуть знайти для себе свій смак в асортименті продукції. На підприємстві працює команда висококваліфікованих менеджерів вищої ланки, які мають профільну освіту та великий досвід роботи [23].

Зважена стратегія, надійна команда та високий рівень менеджменту дозволяють компанії досягати значних результатів. Традиційне прагнення компанії «Рудь» до високих стандартів забезпечило підприємству розробку, впровадження та сертифікацію систем екологічного менеджменту, якості та харчової безпеки. Освоєні працівниками підприємства сучасні методи управління, що покладені в основу цих міжнародних стандартів, дозволяють планомірно працювати над вдосконаленням діяльності компанії, що в кінцевому підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Житомирський маслозавод створено в 1981 р. До 1976 р. на його території знаходився Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 рр. відбулась комплексна реконструкція приміщень. З 1 квітня 1998 р. ПАТ «Житомирський маслозавод» почав виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь» – таке рішення прийняли на загальних зборах трудового колективу, вшановуючи свого керівника, його знання і організаторські здібності. Спочатку розглядали більше 60 варіантів назв торгової марки, але

все ж таки дали бренду ім'я директора. Особисті амбіції тут ні до чого, просто хотілось, щоб за назвою марки споживачі бачили конкретну людину, яка бере на себе відповідальність за дії компанії і пов'язані з продукцією обіцянки.

В історії про те, як Житомирський маслозавод вийшов за межі свого регіону не малу роль зіграв випадок. В середині 90-х рр. конкуренцією українському ринку морозива була продукція з Польщі. Саме цією продукцією був заповнений весь вітчизняний ринок. Але нововведення по в'їзному миту, практично в один момент зупинили поставки цієї продукції і для українських виробників відкрилась велика, ніким не заповнена частина ринку. Великих вітчизняних виробників морозива на той момент було не багато (2002-2003 рр. на Україні навіть спостерігався дефіцит цього холодного скарбу), до того ж потужності більшості компанії не дозволяли розраховувати на статус загальнонаціональних виробників. Але Житомирському маслозаводу в той час було вже тісно в своєму регіоні. Утворений на ринку вакуум відкрив для компанії нові території збуту – всі регіони України, а згодом і європейські країни, Ізраїль, Японію та США [23].

ПАТ «Житомирський маслозавод» проходило зовнішній інтегрований аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000. Аудит проводила аудиторська група Органу сертифікації «ПРИРОСТ – DQS-Group». Основуючись на результатах сертифікаційного та ресертифікаційного аудитів, було визначено, що ПАТ «Житомирський маслозавод» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 22000 (рисунок 2.1).

«Органік Стандарт» – український орган сертифікації органічного виробництва, визнаний у Європі. Акредитований відповідно до серії стандартів ISO 65 міжнародною компанією IOAS. Здійснює сертифікацію виробників згідно з рядом національних стандартів та приватних стандартів асоціацій.



Сертифікат відповідності системи екологічного управління міжнародному стандарту ISO 14001:2015.



Сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародному стандарту ISO 9001:2015.



Сертифікат відповідності системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018.



Сертифікат ТОВ «Органік Стандарт» на переробку та торгівлю органічними продуктами.



Сертифікат «Халаль»



Сертифікат відповідності Eurofins Food Control Services GmbH

Рисунок 2.1 – Сертифікація ПАТ «Житомирський маслозавод» [23]

Сертифікація ПАТ «Житомирський маслозавод» була здійснена згідно з Постановою Ради ЄС № 834/2007 та № 889/2008 (Стандарт з органічного виробництва та переробки) (див. рисунок 2.1).

Організаційна структура управління ПАТ «Житомирський маслозавод» складається із взаємозв'язку окремих підсистем підприємства. Створення такої структури спрямоване насамперед на розподіл між окремими підрозділами підприємства повноважень і відповідальності. Організаційна структура ПАТ «Житомирський маслозавод» є лінійно-функціонального типу. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений колектив. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів на чолі з фахівцями відповідного напрямку роботи. У даному випадку функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців. Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках. Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Лінійно-функціональна структура – переваги та недоліки [3]

Лінійно-функціональна структура	
Переваги	Недоліки
краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників	відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями
звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем	недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не участь бере
можливість залучення консультантів і експертів	надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації

Організаційна структура ПАТ «Житомирський маслозавод» наведена на рисунку 2.2.

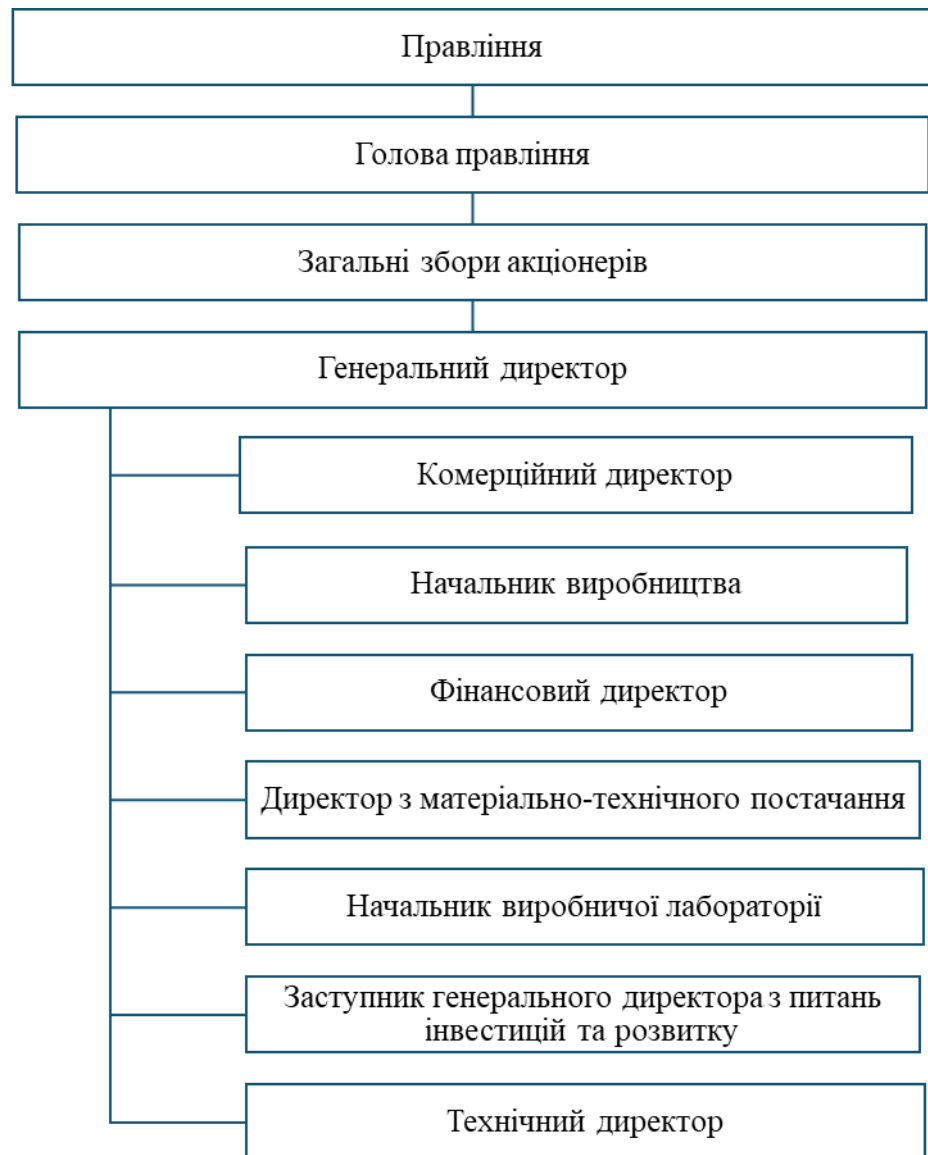


Рисунок 2.2 – Структура управління ПАТ «Житомирський маслозавод» [23]

Як видно з рисунку 2.2 в підпорядкуванні генерального директора ПАТ «Житомирський маслозавод» (який лінійно підпорядковується Правлінню, Голові Правління та Загальним зборам акціонерів Товариства) знаходяться комерційний директор, директор з матеріально-технічного постачання, технічний директор, фінансовий директор, начальник виробництва, заступник генерального директора з питань інвестицій та розвитку,

начальник виробничої лабораторії. У складі підприємства є відділи, цехи, дільниці, склади та інше [3].

Що стосується продукції, ПАТ «Житомирський маслозавод» є провідним переробним підприємством області. Основу діяльності товариства становить виробництво всього спектру молочних продуктів. Продукція заводу користується широким попитом на ринку України, а також за її межами (Ізраїлю, Молдавії, Голландії, Болгарії, Країнах Сходу та інше). Заводом створено дієву мережу торгівельних представництв і дилерських мереж та постійно проводиться робота по її розширенню. Значна увага також приділяється розширенню асортиментного ряду продукції та її подальшого просування на ринках збуту. Основна продукція заводу – морозиво, якого за добу виробляють більше 100 тон. Основні зусилля направляються на створення і просування елітного морозива, яке є перспективним напрямком розвитку галузі виробництва морозива. Але спрямовуючи основну увагу на розвиток премієм-сегменту, компанія не збирається відмовлятися від морозива середньої і низької цінової категорії.

Крім морозива, ПАТ «Житомирський маслозавод» також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки під ТМ «Пустунчик» та ТМ «Єралаш», заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди під ТМ «Шеф-Кухар». Відзначимо, що молочна галузь, в якій працює підприємство характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства – сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока. В основу збуту продукцію покладені дистриб'юторські договори.

Основні дистриб'ютори, що забезпечують збут 80% продукції підприємства представлені в таблиці 2.2.

Предметом договорів з цими покупцями є молочна продукція та заморожені овочі.

Таблиця 2.2 – Основні дистриб'ютори ПАТ «Житомирський маслозавод» [23]

Дистриб'ютор	Розподіл ринку збуту, %	Регіон збуту
ТОВ «Айс Тім»	17	Волинська, Житомирська області
ТОВ ТФ «Рудь»	27	місто Київ, Київський регіон
ФОП В.Г. Дячун	10	Хмельницька, Вінницька області
ТОВ «Троянда»	26	Харківська («Троянда-Харків»), Рівненська («Троянда-М»), Львівська («Троянда-Захід»), області

Збут продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється на всій території України та за її межами. Підприємство активно постачає вироблену продукцію – морозиво, масло, сухе молоко – на зовнішній ринок. В умовах розширення обсягів експортних операцій особливого значення для підприємства набуває формування системи збуту продукції за кордон. Через географічну віддаленість зовнішніх партнерів компанії, важливе місце в системі розподілу займає раціональний вибір необхідного виду транспорту, що забезпечить оптимальний розподіл фінансових ресурсів в інтересах обох сторін.

Серед видів транспорту, які використовує ПАТ «Житомирський маслозавод», переважає автомобільний транспорт (50% перевезень), а морський (25%) та залізничний (25%) має переважно однакову питому вагу і використовується лише для перевезень на далеку відстань. Основними ризиками в діяльності підприємства є вагома залежність від кредитів банків, зменшення сировинної бази, неоднозначна якість сировини, досить висока собівартість продукції. Для захисту своєї діяльності та нарощення виробничої потужності та ринків збуту, менеджмент підприємства постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій та видів продукції, розширює ринки збуту продукції. Особлива увага приділяється параметрам сировини, що надходить для переробки. Ринок диктує свої правила, і конкуренція серед переробних підприємств досить серйозна. В даній ситуації перевагою Житомирського маслозаводу є

відпрацьована система заготівлі сировини. Взаємовідносини між заводом і постачальниками базуються на порядності та відповідальності в розрахунках за поставлену сировину. До того ж підприємство здійснює максимальний контроль якості, як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві. Ціни на молочну продукцію змінюються посезонно. Найбільший ріст цін спостерігається з 1 вересня по січень місяць. Починаючи з лютого-березня ціни на молочну продукцію поступово зменшуються. Найнижчі ціни формуються в літні місяці – червень, липень та серпень.

Молочна промисловість належить до провідних у харчовій і переробній промисловості та формує достатньо привабливий за обсягами ринок. Це пов'язано з тим, що продукція молочної галузі займає важливе місце у споживанні. Частка витрат на молочні продукти становить 16% від загальних витрат на харчування. Криза української економіки, що торкнулася всіх галузей народного господарства, не оминула і молочну промисловість. Серед основних проблем молочної галузі можна назвати такі: низький рівень технологічного оснащення молокозаводів, застаріле обладнання; нерозвиненість ринкової інфраструктури; невисокий рівень забезпеченості сировиною та завантаженості потужностей; невисоку якість кінцевої продукції підприємств молочної промисловості; обмеженість можливості широкої диференціації асортименту через низьку якість сировини; зниження попиту на продукти переробки в зв'язку із низькою купівельною спроможністю населення області, зокрема сільських районів; високий рівень конкуренції з боку потужних підприємств, оснащених сучасним обладнанням і технологіями. Важливою проблемою розвитку молочного ринку є сировинна база. Найбільшими постачальниками підприємства є Роганська картонна фабрика (упаковка), ТОВ «Карбо» (цукор), Есаром Юкрейн (інгредієнти), INTERFOOD (кокосове масло), питома вага яких становить в загальному обсязі 2,7%, 4,5%, 3,2% та 15% відповідно. Основними покупцями є МП «Пілот» (2,3%), ФОП Дячун В.Г. (5,9%), ТОВ «Айс Тім» (6,8%), ТОВ ТФ «Рудь» (7,5%), ТОВ «Сладкая жизнь» (4,2%), ТОВ АТБ

Маркет (7,1%). Основними конкурентами підприємства є ТМ «Ласунка» (доля ринку 26%), ТМ «Ласка» (11%), ТМ «Геркулес» (8%), ТМ «Ажур» (9,3%), ТМ «Лимо» (10%), ТМ «Хладик» (3,7%), ТМ «Три медведя» (3,2%). Відзначимо, що доля ринку ТМ «Рудь» становить 28%. ПАТ «Житомирський маслозавод» є виробником харчової продукції, призначеної для вживання широким верстами населення. Підприємство несе повну відповідальність за якість та безпеку виробленої продукції, впливи на екологію. Досягнення цілей забезпечуватиметься за рахунок:

- планування розвитку, модернізації виробництва на основі використання маловідходних та безвідходних технологій, які забезпечать енерго- та ресурсозбереження;
- постійного вдосконалення, регулювання та перегляду цілей і завдань системи якості, безпеки продукції та екологічного менеджменту, для чого визначатиметься структура процесів та документації відповідно до вимог ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004;
- розроблення та поетапного впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів та її інтеграції з нині діючою системою управління у відповідності до вимог ISO 9001:2008, ISO 14001:2004.

Система управління безпечністю харчових продуктів провадитиметься у відповідності до вимог ISO 22000:2005 у виробництво сухого знежиреного молока та морозива з постійною ідентифікацією, оцінкою та контролем ризиків, що мають відношення до безпечності харчових продуктів. Перспективні плани розвитку емітента полягають у збільшенні обсягів виробництва, залучення нових клієнтів, покращення якості продукції. Постачальники за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% в загальному об'ємі постачання у Товариства відсутні [35].

Отже, ПАТ «Житомирський маслозавод» є найбільшим виробником морозива в Україні, завдяки своїй перевазі у відпрацьованій системі заготівлі сировини та лінійно-функціональній структурі управління, яка дає змогу висококваліфікованим менеджерам вищої ланки утримувати лідерські

позиції підприємства.

2.2 Дослідження факторів конкурентного середовища ПАТ «Житомирський маслозавод»

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Politicallegal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси.

Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології. Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають

високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» - сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПАТ «Житомирський маслозавод»

Р		Е	
- законодавча база;	5	- стан економіки країни взагалі;	5
- державне галузеве регулювання;	4	- інфляція;	3
- кредитна політика держави;	3	- корупція;	4
- військова агресія рф в Україні	5	- витрати на енергію та водопостачання	5
Разом	17	Разом	17
S		Т	
- демографічні зміни;	5	- державна технологічна політика;	4
- екологія середовища;	3	- значні зміни в НТП;	3
- відношення до перетворень	3	- нові технології та їх вплив на підприємство	4
Разом	11	Разом	11

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. В результаті

проведеного дослідження та на основі виявлених слабких сторін підприємства, для подальшої успішної діяльності підприємства необхідно обрати маркетингову стратегію. Маркетингова стратегія підприємства, як відомо включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаро просування і комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети підприємства - постійного підвищення конкурентного статусу. Якщо бути більш конкретними, то доцільніше обрати саме маркетингову збутову стратегію так як аграрні ринки все ще залишаються неорганізованими, дерегульованими, на яких відсутні ефективні маркетингові канали збуту продукції.

SWOT-аналіз підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод». Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT.

У ліву частину матриці SWOT вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства.

На основі складеної матриці SWOT (таблиця 2.4) для формулювання стратегічних проблем підприємства (таблиця 2.5) і стратегічних альтернатив (таблиця 2.6) його розвитку встановимо та проаналізуємо всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Житомирський маслозавод»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
	1. Ввізне мито на морозиво підвищено	2	1. Ріст обсягу імпорту морозива в Україну	3
	2. Зменшення кількості дрібних підприємств по виробництву морозива	3	2. Зниження обсягів виробництва молока	2
	3. Встановлення національних стандартів на виробництво морозива	2	3. Розширення мережі іноземних підприємств (філій) в Україні	2
	4. Створення надсучасного обладнання з виробництва морозива на міжнародному ринку	3	4. Посилення контролю виробництва морозива на національному рівні	2
	5. Прихильне ставлення до товарів вітчизняного виробництва	3	5. Зростання уваги до якості виробів	2
6. Зниження рівня доходу населення			2	
7. Зменшення чисельності населення			3	
Сильні сторони		Оцінка в балах	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Багаторічний досвід роботи на ринку		3		
2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та глибокий)		2		
3. Наявність достатньої кількості власних коштів		2		
4. Значна кількість постійних клієнтів		3		
5. Позитивна репутація фірми		3		
6. Наявність електронних засобів зв'язку		3		
Слабкі сторони		Оцінка в балах	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Недостатньо ефективна робота з клієнтами		3		
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу		3		
3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість		2		

Таблиця 2.5 – Перелік стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Втрата частини асортименту продукції у зв'язку зі встановленими стандартами (Сі2:М3);	4
	2. Можлива нестача власних коштів для обслуговування додаткового попиту, що виник у наслідок збільшення ввізного мита (Сі3:М1);	4
СЛМ	1. Втрата потенційних клієнтів у зв'язку з недостатньо ефективною роботою з клієнтами (СЛ1:М5);	6
	2. Навчання персоналу відповідно до нових стандартів (СЛ2:М3);	5
СіЗ	1. Наявний асортимент не дасть можливості конкурувати з імпортним товаром (Сі2:З3);	4
	2. Нестача власних коштів для утримання конкурентоспроможності у зв'язку зі збільшенням імпорту (Сі2:З1);	5
СЛЗ	1. Погіршення ситуації з рівнем кваліфікації персоналу (СЛ2:З4);	6
	2. Втрата клієнтів у зв'язку з неефективною роботою (СЛ1:З2);	5

Таблиця 2.6 – Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Збільшення кількості постійних клієнтів у зв'язку зі зменшенням кількості дрібних підприємств (Сі4:М2);	6
	2. Покращення іміджу компанії у зв'язку зі впровадженням надсучасного обладнання на виробництві(Сі5:М4);	6
СЛМ	1. Можливість зниження собівартості шляхом впровадження кращого обладнання у виробництві (СЛ3:М4);	5
	2. Залучення більше коштів у виробництво у зв'язку з позитивним ставленням до вітчизняного виробника (СЛ4:М5);	6
СіЗ	1. Утримання власних клієнтів і залучення нових за рахунок позитивного іміджу (Сі 2:З4);	6
СЛЗ	1. Завдяки зростання уваги до якості продукції та її відповідності стандартам, можливо виправдання вищої собівартості (СЛ3:З5);	4
	2. Покращення ситуації з рівнем собівартості для конкурування з новими конкурентами (філіями, мережами іноземних компаній) (СЛ3:З3);	4

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, виділяють ключовий – це конкуренти, з якими підприємство

веде боротьбу. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил за методикою М. Портера, що визначають ситуацію в галузі: суперництво між продавцями усередині галузі; підприємства, що пропонують товари-замінники (субститути); можливість появи нових конкурентів усередині галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються підприємством, диктувати свої умови; здатність споживачів продукції підприємства диктувати свої умови.

Аналіз ПАТ «Житомирський маслозавод» за моделлю конкурентних сил М. Портера [40] наведено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ПАТ «Житомирський маслозавод»

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил. Ці фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил або зможе сама впливати на них.

При виявленні сильних та слабких сторін підприємства, проаналізувавши, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект, та виявивши області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози, дозволить визначити можливі напрями диверсифікації [40].

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства з певною групою підприємств, що визнані його конкурентами. Основні конкуренти ПАТ «Житомирський маслозавод» представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз основних конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод»

Підприємство-конкурент	Характеристика
ТМ «Ласунка»	Компанія з виробництва морозива. Має широкий асортимент (85 асортиментних ліній). Займає велику частку ринку (близько 16%). Рекламна підтримка на телебаченні. Розвинена мережа дистриб'юторів по території України та країн близького зарубіжжя
ТМ «Ласка»	Виробляє не тільки морозиво, а й заморожені напівфабрикати під торговими марками «Щедро», «Сонечко» та «Моя Бабуля»
ТМ «Геркулес»	Є одним із лідерів в Україні з виробництва морозива та напівфабрикатів. Частка ринку – близько 11 %
ТМ «Три ведмеді»	Виробник морозива та напівфабрикатів (пельмені, піца). Має широкий асортимент. Швидкими темпами збільшує обсяги збуту. Використовує стратегію наслідування лідера

Оцінка трьох основних конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка трьох основних конкурентів у виробленні морозива ПАТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь»

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінки конкурентоспроможності							
		ТМ «Рудь»		«Ласунка» (ТМ «Ласунка»)		«Фірма Ласка» (ТМ «Ласка»)		АТ «Геркулес» (ТМ «Геркулес»)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Гнучкість продукції відповідно до потреб споживача	0,14	4	0,56	3	0,42	5	0,70	4	0,56
Вивченні та аналіз ринку збуту	0,12	8	0,96	7	0,84	5	0,60	6	0,72
Маркетингова стратегія	0,02	4	0,08	5	0,10	4	0,08	6	0,12
Інноваційна стратегія	0,10	8	0,80	4	0,40	7	0,70	3	0,30
Стратегічний напрямок розвитку	0,10	6	0,60	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Технологічність і якість продукції	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72	6	0,54
Цінова політика	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,72	6	0,54
Розширена торгівля за межами регіону	0,09	7	0,63	2	0,18	4	0,36	5	0,45
Фінансовий стан	0,05	7	0,35	1	0,05	7	0,35	5	0,25
Відповідність ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001	0,05	10	0,50	6	0,30	7	0,35	8	0,40
Безпека продукції	0,09	10	0,90	7	0,63	8	0,72	6	0,54
Імідж товару	0,06	9	0,54	8	0,48	7	0,42	5	0,30
Разом	1	7,54		5,06		6,12		5,02	

Проаналізувавши данні таблиці 2.8 можна зробити висновок, що ПАТ «Житомирський маслозавод» має найвищий рівень конкурентоспроможності у порівнянні з трьома найбільшими конкурентами. Однак, підприємству потрібно звернути увагу на такі фактори, як маркетингова стратегія та гнучкість продукції.

Далі проаналізуємо асортимент підприємства, за допомогою Матриці БКГ вихідні дані для побудови представленні у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для побудування матриці БКГ для ПАТ «Житомирський маслозавод» у 2023 р.

Вид продукції	Обсяг продажу, тис грн	Темпи росту ринку	Відносна ринкова частка підприємства
Морозиво	969529	0,5	2,2
Хорека	88139	1,2	2,6
Заморожені продукти	323176	0,6	1,2
Масло	235037	0,7	2
Спред	99166	1,1	0,7
Молочні продукти	499454	1,1	1,5
Заморожені напівфабрикати	200182	1,2	0,7
Тісто заморожене	381935	1,1	1,9
Сирки	58759	0,2	1,2
Всього	2855378	-	-

Обсяги продаж підприємства у 2023 р. за видами продукції представлені на рисунку 2.4.

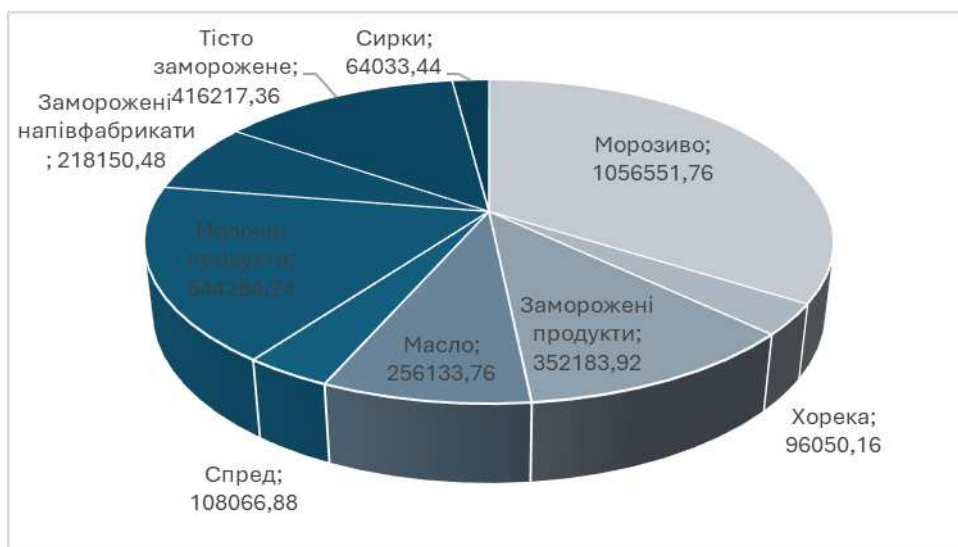


Рисунок 2.4 – Обсяг продажу за видами продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь» у 2023 р.

Матриця БКГ для ПАТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь» наведено на рисунку 2.5.

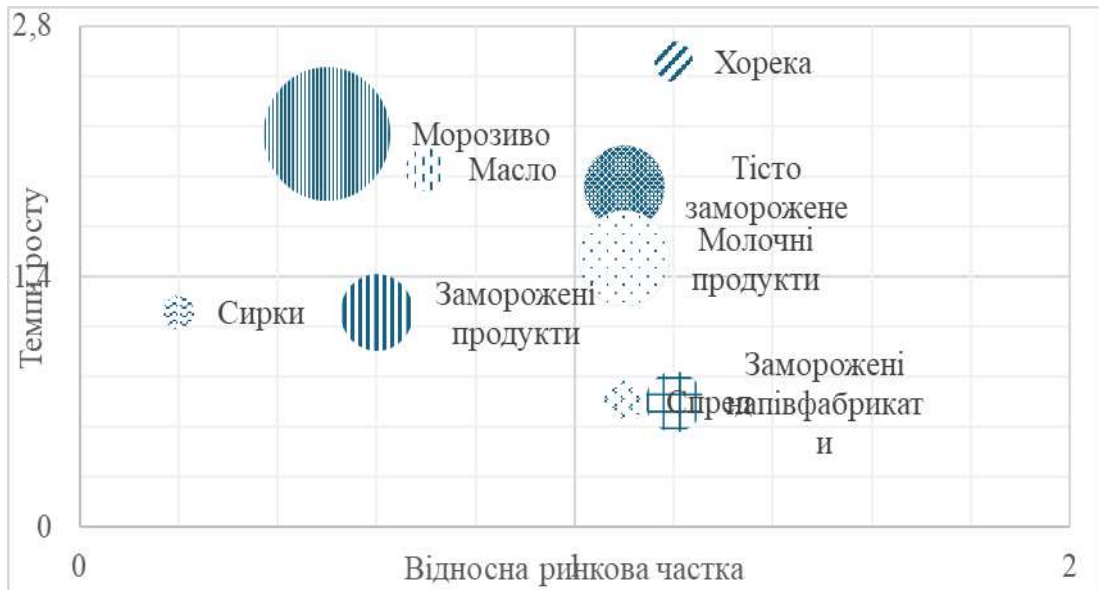


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ для ПАТ «Житомирський маслозавод»

Аналізуючи дані матриці БКГ можна зробити висновки про вибір стратегії, відповідно до того в якому квадранті матриці знаходиться продукція підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Характеристика та рекомендована стратегія для ПАТ «Житомирський маслозавод», згідно матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	2 – Хорека, 6 – Молочні продукти, 8 – Тісто заморожене	Новий товар, високий рівень збуту, потреба в інвестиціях для подальшого розвитку	Стратегія фінансування. Характеризується залученням фінансових коштів для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення ринкової частки.
«Зірки»	1 – Морозиво, 4 – Масло	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримання конкурентних переваг. Характеризується відстоюванням кожним господарським підрозділом своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки.
«Дійні корови»	3 – Заморожені продукти,	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить	Стратегія підтримування. Характеризується вкладанням коштів у рекламу.

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4
	9 – Сирки	великий прибуток, темпи росту незначні	
«Собаки »	5 – Спреди, 7 – Заморожені напівфабрикатів	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування. Характеризується мінімізацією витрат.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції. Оцінка 4-х груп показників наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз основних показників конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» 2022–2023 рр.

Показники	Техніка розрахунку показника	2022	2023	Оцінка
				Бали
1	2	3	4	5
1 Ефективність виробничої діяльності підприємства (ВД)				
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$	10,17	11,14	5
Фондовіддача	$FO = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}$	13,89	12,66	5
Рентабельність товару	$R_{\text{товару}} = \text{Прибуток} / \text{Собівартість продукції}$	1,32	1,37	15
Продуктивність праці	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньооблікова чисельність}$	713,43	854,23	15
2 Фінансовий стан підприємства (ФП)				
Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{\text{авт}} = \text{Власні засоби} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	0,38	0,39	15
Коефіцієнт платоспроможності	$K_{\text{пл}} = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	0,62	0,65	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{аб.лік}} = (\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}) / \text{Поточні зобов'язання і забезпечення}$	0,13	0,04	5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{\text{обор}} = \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації} / \text{Оборотний капітал}$	4,56	4,22	5
3 Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)				
Рентабельність продажу	$R_{\text{продаж}} = \text{Прибуток} / \text{Обсяг продажу}$	0,06	0,08	5
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$K_{\text{затовар}} = \text{Обсяг не реалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$	0,0088	0,0091	5

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	$K_{\text{загруз}} = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$	0,589	0,877	15
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	$K_{\text{ефект}} = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$	0,292	0,559	15
1. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
Якість товару	Комплексний метод оцінки	76	78	15

Проаналізувавши данні в таблиці 2.11 бачимо позитивну динаміку інтегрального показника. Це свідчить про конкурентні переваги підприємства, які з'явилися завдяки основним інструментам маркетингової політики комунікацій, а саме: реклама, стимулювання збуту та піар. Найбільшу частку у структурі маркетингових комунікацій займає реклама. Характер реклами визначається етапом життєвого циклу, на якому перебуває товар. ПАТ «Житомирський маслозавод» використовує переважно зовнішню рекламу: вивіски; штендери (переносні рекламні конструкції); біл-борди; реклама на транспорті. Дана ситуація пояснюється тим, що зовнішня реклама є одним із найефективніших рекламних носіїв: при порівняно низьких витратах рекламний продукт піднімає свій рейтинг до високого рівня, неодноразово охоплюючи аудиторію за короткий проміжок часу.

Постійний візуальний контакт зі споживачем забезпечується за допомогою торгового обладнання з логотипом компанії «Рудь»: морозильні камери та установки, парасольки, палатки, візки з каркасом, що знаходяться на місці продажу товарів досліджуваного підприємства. У рекламних зверненнях ПАТ «Житомирський маслозавод» використовує своє фірмове гасло «Морозиво Рудь – Морозиво № 1», що викликає у споживачів позитивне ставлення до якості продукції та збільшує рівень лояльності до даної торгової марки. Для створення позитивного іміджу підприємство проводить низку PR-заходів. ПАТ «Житомирський маслозавод» є постійним учасником та організатором соціальних благодійних заходів, бере активну участь у розвитку інфраструктури міста Житомир. З метою підкріплення

позитивного образу, ПАТ «Житомирський маслозавод» використовує особливий вид комунікації – спонсорство. На сьогодні спонсорство є одним із привабливих і поширених засобів формування іміджу серед успішних компаній в Україні. Спонсорська діяльність справляє інтегрований комунікативний вплив на аудиторію, поєднуючи в одній програмі рекламу, паблік рілейшнз і стимулювання збуту.

2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» виконаний за даними Балансу (Звіт про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) [34] та розміщений у таблиці 2.12. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім та звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.12, зробимо такі висновки. У 2023 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 26,14%. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -3,32% пояснюється плановою амортизацією обладнання. При цьому відбулося зростання фондівіддачі на 30,47% за рахунок росту виручки від реалізації. У 2023 р. відбулося зменшення суми оборотних коштів на -8,63% (за рахунок зменшення суми грошових коштів), що є негативною тенденцією, оскільки зменшується ліквідність підприємства. Незважаючи на це спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,06%. У 2023 р. спостерігається незначне скорочення чисельності працівників на -1 чоловіка, або на -0,15% при збільшенні адміністративних працівників на 3 особи і скороченні основних робочих (на -0,74%). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці.

Таблиця 2.12 – Економічні показники діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» у 2022–2023 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2022 р.	2023 р.	абсо-лютне	тем-п росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	2263651	2855378	591727	26,14
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	970586	938360	-32226	-3,32
Вартість оборотних коштів	Фоб		1188402	1085815	-102587	-8,63
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	660	659	-1	-0,15
адміністративних працівників	qадм		118	121	3	2,54
основних робочих	qr		542	538	-4	-0,74
Середня заробітна плата адміністративних працівників	Задм	грн./міс	15500	17250	1750	11,29
основних робочих	Зр		14740	16970	2230	15,13
Питома вага адміністративних працівників	J	долі од.	0,18	0,18	0,00	2,70
Питома вага основних робочих	Jр		0,82	0,82	0,00	-0,59
Собівартість реалізованої послуги	Sp	тис. грн.	1562642	1919636	356994	22,85
Чистий прибуток	P	тис. грн.	203805	322114	118309	58,05
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	3430	4333	903	26,33
адміністративних працівників	Wадм		19183	23598	4415	23,01
основного робочого	Wр		4176	5307	1131	27,08
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	2,33	3,04	0,71	30,47
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Коб	разів	1,90	2,63	0,72	38,06
Витрати на грн. виручки від реалізації	Z	грн./грн.	0,69	0,67	-0,02	-2,61
Рентабельність виробництва	R	%	9,91	38,54	28,63	-
Рентабельність продукції	Rs	%	13,04	16,78	3,74	-

Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 15,13%, а адміністративних працівників – на 11,29% при рості продуктивності праці на

26,33%. Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2023 р. по зрівнянню з 2022 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2023 р. спостерігається зростання рентабельності виробництва на 28,63%, а рентабельності виробленої продукції – на 3,74% при зростанні чистого прибутку на 58,05%.

Відтак, не дивлячись на фінансово-економічну кризу, що має місце в Україні, ПАТ «Житомирський маслозавод» вдалося покращити результати економічної діяльності, але вийти на новий більш якісний вимір виробництва керівництво зможе лише при використанні інноваційних технологій в процесі виробництва.

Фінансовий стан підприємства виробника морозива характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності виробничого підприємства особливістю є забезпечення споживача якісним морозивом, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання кількості виготовленої продукції. Результати оцінки фінансового стану ПАТ «Житомирський маслозавод» повністю відповідають вимогам законодавства.

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

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ПАТ «Житомирський маслозавод» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт.

Баланс ПАТ «Житомирський маслозавод» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ПАТ «Житомирський маслозавод» як суб'єктом підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	1488014	1809831	321817	21,63
2. Валюта балансу	BP	2158988	2024175	-134813	-6,24
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	517428	871471	354043	68,42
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	970586	938360	-32226	-3,32
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	1000801	1123591	122790	12,27
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	1895212	1966406	71194	3,76
7. Ліквідні активи	LA	1188402	1085815	-102587	-8,63
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	669337	211737	-457600	-68,37
9. Грошові кошти	DS	557092	420281	-136811	-24,56
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	329286	332765	3479	1,06
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	302024	332769	30745	10,18
12. Виручка від реалізації	Вр	2263651	2855378	591727	26,14
13. Чистий прибуток	Пр	203805	322114	118309	58,05
14. Довгострокові зобов'язання	DP	1637	2607	970	59,25

Первісний аналіз доводить, що у ПАТ «Житомирський маслозавод» є відносно фінансово стабільним. Основними змінами є:

по-перше, зменшення валюти балансу (на -6,24%) при збільшенні виручки від реалізації (на 26,14%) та росту чистого прибутку (на 58,05%);

по-друге, спостерігається зменшення короткострокової кредиторської заборгованості (на -68,37%) і незначне збільшення довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 970 тис. грн., або на 59,25%;

по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 1,06%);

в-четвертих, достатня кількість власних оборотних коштів: у 2022 р. їх

сума складала 517428 тис. грн., а у 2023 р. – 871471 тис. грн.

по-п'яте, скорочення суми грошових коштів (-24,56%) та збільшення дебіторської заборгованості (10,18%) в основному за розрахунки за продукцію, роботи, послуги та з бюджетом.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій. Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ПАТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,6892	0,8941	0,2049	29,73
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	0,3477	0,4815	0,1338	38,48
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	517428	871471	354043	68,42
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	0,6523	0,5185	-0,1338	-20,51
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,4496	0,4636	0,0140	3,12
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/ПОФ$	0,5281	0,5714	0,0433	8,20
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,2957	0,0742	-0,2215	-74,92

Розрахунки таблиці 2.14 свідчать про наступне: збільшився коефіцієнт автономії на 29,73%, що свідчить про збільшення власних коштів у структурі балансу; коефіцієнт маневреності збільшився на 38,48% завдяки збільшенню кількості власних (чистих) обігових коштів на 68,42%. Наявне морально застаріле обладнання, що використовуються для виробництва морозива приводить до незначного збільшення величини відношення основного

капіталу до власного; при цьому це відношення зросло на 3,12%. Також позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на -74,92% внаслідок зменшення суми кредиторської заборгованості на -68,37% (таблиця 2.13).

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

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [19]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.1)$$

Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.15 – Абсолютні показники ліквідності балансу ПАТ «Житомирський маслозавод», тис. грн.

Актив	31.12. 2022	31.12. 2023	Пасив	31.12. 2022	31.12. 2023	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2022	31.12. 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	557092	420281	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	557092	420281
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	302024	332769	2. Пасиви короткострокові (П2)	669337	211737	-367313	121032
3. Активи, що реалізуються повністю (A3)	329286	332765	3. Пасиви довгострокові (П3)	1637	2607	327649	330158

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	970586	938360	4. Пасиви постійні (П4)	1488014	1809831	-517428	-871471
Баланс	2158988	2024175	Баланс	2158988	2024175	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ПАТ «Житомирський маслозавод» повністю відповідає абсолютній і відповідно до формули (2.1) має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

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

Це пояснюється, по-перше, вірно обраною фінансовою стратегією, що дозволяє планувати зростання рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ($A2 > П2$), по-друге, тенденцією до збільшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ($A4 < П4$).

Відтак, підтверджується наявність незначних проблеми щодо підтримки стабільного рівня виручки від реалізації (відмова від залежності від нестабільних постачальників).

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.16.

За результатами розрахунків наявною є недостатність грошових коштів у структурі найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ПАТ «Житомирський маслозавод» у разі потреби.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення збільшилося до 5,128 і перевищує рекомендоване – 1,0 [19], що є позитивним результатом для ПАТ «Житомирський маслозавод».

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності також збільшилось на

138,48% і вказує на наявність систематичної роботи у напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти.

Таблиця 2.16 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	абсолютне	темپ росту, %
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	$KP = LA / KZ$	1,775	5,128	3,353	188,83
дебіторською заборгованістю	$KPD = DS / LA$	0,469	0,387	-0,082	-17,43
	$KPZ = RD / LA$	0,254	0,306	0,052	20,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,832	1,985	1,153	138,48
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,354	0,109	-0,245	-69,21

Результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан ПАТ «Житомирський маслозавод», спричинений достатньою кількістю власних обігових коштів, що надає можливість підприємству повністю покривати основну частину своїх зобов'язань власними коштами для забезпечення безперебійного виробництва устаткування.

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

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

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу

основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [19]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (T_p), виручки від реалізації послуг (T_v) та активів (T_a) підприємства, порядок яких наведено у формулі (2.2):

$$T_p > T_v > T_a > 100\% \quad (2.2)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ПАТ «Житомирський маслозавод» розраховано у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Абсолютні показники ділової активності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Індекс	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	T_p	203805	322114	118309	158,05
Виручка від реалізації	T_v	2263651	2855378	591727	126,14
Величина активів	T_a	2158988	2024175	-134813	93,76

У ПАТ «Житомирський маслозавод» спостерігається повна відповідність темпів зростання щодо «золотого правила», тому співвідношення темпів зростання згідно формули (2.2) має наступні результати:

$$T_p (158,05\%) > T_v (126,14\%) > 100\% > T_a (93,76\%)$$

Темп приросту прибутку вищий за темпи зростання виручки та активів. Обсяг виручки від реалізації збільшився на 126,14% і вище темпів зростання активів підприємства (93,76%), що означає збільшення рентабельності і підтверджується техніко-економічним аналізом ПАТ «Житомирський маслозавод».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ПАТ «Житомирський маслозавод». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівдача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [19] у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Відносні показники ділової активності ПАТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2022р.	2023р.		
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,090	0,113	0,023	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	1,048	1,411	0,362	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,094	0,159	0,065	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	7,49	8,58	1,09	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	48	42	-6	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	6,87	8,58	1,71	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	52	42	-10	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	100	84	-16	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{КОб}$	189	137	-52	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	1,52	1,58	0,06	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{KS}$	0,14	0,18	0,04	> 0,5

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ПАТ «Житомирський маслозавод».

Збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на

2,3% призвело до поліпшення фінансово-економічного стану ПАТ «Житомирський маслозавод», оскільки показник наближається до рекомендованого рівня. Аналогічна ситуація склалася із показником ефективності використання фінансових ресурсів, який збільшився на 6,5%, та у 2023 р. став дорівнювати 0,159 проти 0,094 у 2022 р., що позитивно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів.

Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи росту валюти балансу, тому спостерігається зростання коефіцієнту ділової активності на 0,362. Також відмітимо, що значення цього показника не досягає рекомендованого значення. При збільшенні обсягу виручки від реалізації, відбулося зростання багатьох показників оборотності. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 1,09, власного капіталу – на 0,06 разу.

Покращилися показники оборотності виробничих запасів (коефіцієнт оборотності зріс на 1,71 разу). Зменшення терміну оборотності виробничих запасів призвело до зменшення тривалості операційного циклу на -16 днів та зменшення тривалості оборотності усієї суми обігових коштів на -52 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.18 цей коефіцієнт збільшився та дозволяє сформулювати напрями перспективного росту ПАТ «Житомирський маслозавод».

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

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що ПАТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й

мета існування компанії. ПАТ «Житомирський маслозавод» проходило зовнішній інтегрований аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000. Аудит проводила аудиторська група Органу сертифікації «ПРИРОСТ – DQS-Group». Основуючись на результатах сертифікаційного та ресертифікаційного аудитів, було визначено, що ПАТ «Житомирський маслозавод» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 22000. Крім морозива, ПАТ «Житомирський маслозавод» також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки під ТМ «Пустунчик» та ТМ «Єралаш», заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди під ТМ «Шеф-Кухар». Збут продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється на всій території України та за її межами.

PEST-аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. В результаті проведеного дослідження та на основі виявлених слабких сторін підприємства, для подальшої успішної діяльності підприємства необхідно обрати маркетингову стратегію. SWOT-аналіз виявив фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, а ключовим є конкуренти, з якими підприємство веде боротьбу. Аналіз ПАТ «Житомирський маслозавод» за моделлю конкурентних сил М. Портера виявив трьох основних конкурентів у виробленні морозива. Аналіз основних показників конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» виявив позитивну динаміку інтегрального показника. Це свідчить про конкурентні переваги підприємства, які з'явилися завдяки основним інструментам маркетингової політики комунікацій, а саме: реклама, стимулювання збуту та піар. Найбільшу частку у структурі маркетингових комунікацій займає реклама.

Аналізуючи економічні показники діяльності було виявлено, що у 2023 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 26,14%. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -3,32% пояснюється плановою амортизацією обладнання. При цьому відбулося зростання фондівдачі на 30,47% за рахунок росту виручки від реалізації. У 2023 р. відбулося зменшення суми оборотних коштів на -8,63% (за рахунок зменшення суми грошових коштів), що є негативною тенденцією, оскільки зменшується ліквідність підприємства. Незважаючи на це спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,06%. У 2023 р. спостерігається незначне скорочення чисельності працівників на -1 чоловіка, або на -0,15% при збільшенні адміністративних працівників на 3 особи і скороченні основних робочих (на -0,74%). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 15,13%, а адміністративних працівників – на 11,29% при рості продуктивності праці на 26,33%.

Фінансовий аналіз доводить, що у ПАТ «Житомирський маслозавод» є відносно фінансово стабільним. Основними змінами є: по-перше, зменшення валюти балансу (на -6,24%) при збільшенні виручки від реалізації (на 26,14%) та росту чистого прибутку (на 58,05%); по-друге, спостерігається зменшення короткострокової кредиторської заборгованості (на -68,37%) і незначне збільшення довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 970 тис. грн., або на 59,25%; по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 1,06%); в-четвертих, достатня кількість власних оборотних коштів: у 2022 р. їх сума складала 517428 тис. грн., а у 2023 р. – 871471 тис. грн. по-п'яте, скорочення суми грошових коштів (-24,56%) та збільшення дебіторської заборгованості (10,18%) в основному за розрахунки за продукцію, роботи, послуги та з бюджетом.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Проблеми управління персоналом у ПАТ «Житомирський маслозавод»

Проблеми управління персоналом хвилюють не тільки керівників різних рівнів, але й заважають працювати самому персоналу. Управління персоналом є ключовим елементом ефективного менеджменту в будь-якій організації. Проаналізувавши літературні джерела на цю тему, виявлено основні проблеми в управлінні персоналом (рисунок 3.1).

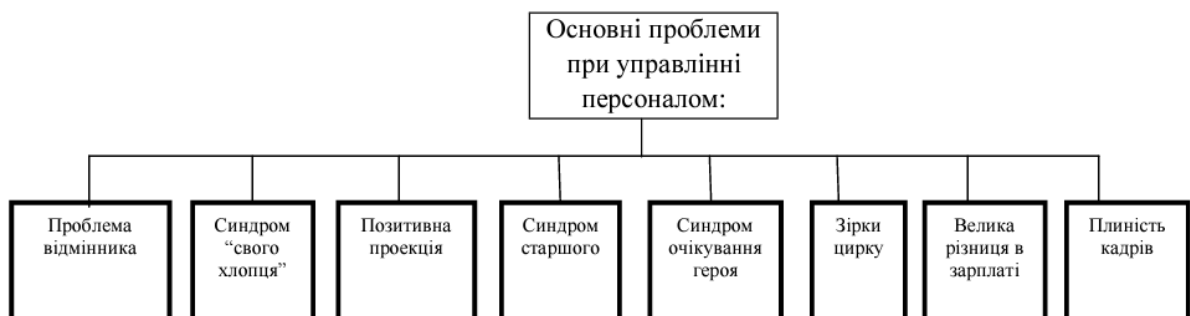


Рисунок 3.1 – Основні проблеми управління персоналом у ПАТ
«Житомирський маслозавод»

В таблиці 3.1 наведемо детальний аналіз даних проблем.

Ці проблеми свідчать про те, що сучасні виклики в управлінні персоналом мають свої особливості. Перелічені вище обставини показують, що ефективність діяльності персоналу є основним предметом кадрового менеджменту ПАТ «Житомирський маслозавод». Хороший керівник намагатиметься виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх і уникати повторення в майбутньому.

Таблиця 3.1 – Характеристика основних проблем управління персоналом у ПАТ «Житомирський маслозавод»

Проблема	Характеристика
Проблема найкращого працівника	Часто керівником призначають найкращого співробітника, який має глибокі знання в своїй галузі, але лише поверхово знайомий з технологіями управління. Зазвичай, такі керівники отримують знання про методи управління, спостерігаючи за своїм начальником або з прикладів у фільмах, що є недостатнім для ефективного практичного застосування. Це призводить до помилок в управлінні персоналом
Синдром «свого хлопця»	Роль керівника персоналу спочатку є конфронтаційною стосовно співробітників. Багатьом підлеглим не подобається отримувати додаткові завдання та нові проблеми, що викликає опір. Часто управління супроводжується негативом, що виникає у керівника через прихований опір співробітників. Психологічно багатьом працівникам важко під час конфліктів з колегами, поруч з якими вони проводять більшу частину робочого часу
Позитивна проєкція	Це бажання приписувати іншим людям власні риси характеру. Часто керівники, замість вивчення і прогнозування реакцій співробітників, уявляють, як би вони самі діяли в подібній ситуації. Це неправильний підхід, оскільки не варто вважати всіх людей своїм відображенням. Багато керівників, будучи серйозними у ставленні до роботи, очікують, що співробітники виконуватимуть завдання так само швидко, як вони самі зробили б на їхньому місці
Синдром старшого	Співробітники уважно стежать за керівництвом. Іноді керівники свідомо підкреслюють дистанцію між собою і персоналом, що призводить до управління на основі жорстких вимог
Синдром очікування героя	Розглядаючи скарги і претензії керівників щодо персоналу, можна помітити, що багато хто з них підсвідомо очікує героя, який вирішить усі проблеми завдяки власній кмітливості. Такий герой, на думку керівників, повинен здогадуватися про необхідні дії за виразом обличчя начальника і виконувати завдання вчасно та бездоганно. Якщо підлеглий не має конкретних завдань, він повинен самостійно знайти собі роботу і виконати її, не задаючи зайвих питань, завжди готовий затриматися на роботі і не говорить про підвищення по службі. Оскільки таких працівників на ринку праці не існує, сучасні проблеми в управлінні персоналом перекладаються на самих працівників
Зірки цирку	Начальник вважає, що якщо співробітник отримує високу зарплату, то він зобов'язаний працювати без перепочинку
Велика різниця в зарплаті між керівником і працівником	У нашій країні ця різниця значна, тоді як на Заході вона складає приблизно 30%
Плинність кадрів	Її можна контролювати з кількох причин: неправильне формування штату та неефективний розподіл зарплати. Часто компанії забувають про залучення молодих фахівців, і багато хороших спеціалістів залишаються непоміченими

3.2 Формування грейдингу посад у ПАТ «Житомирський маслозавод» та оцінка ефективності цього заходу

Всі наявні на підприємстві посади групуються по найбільш поширених рівнях позицій. На підставі оцінки груп позицій або окремих посад (залежно від розмірів підприємства) їм привласнюються певні грейди.

Характеристики грейдів представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Грейдинг посад, що запропонований у ПАТ «Житомирський маслозавод»

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

Як видно з таблиці 3.2, розподіл посад по грейдама дозволяє працівникам добре орієнтуватися, хто і яке місце займає, а також, що треба зробити, щоб перейти в інший грейд. Але унікальність даної системи оплати праці полягає у тому, що працівники, які знаходяться на одній ланці управління в залежності від своїх результатів роботи можуть належати до різних грейдів. Таким чином, забезпечується постійна мотивація персоналу, яка позитивно впливає на підвищення продуктивності праці працівників. Тому у рамках підвищення ефективності управління персоналом у ПАТ «Житомирський маслозавод» ранжування працівників повинно проводитись відносно результатів праці працівника і критеріїв оцінки.

Проведемо аналіз якісного і кількісного складу основного персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» за системою грейдів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз складу основного персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» у 2023 р. за системою грейдів

Грейди	Посади							
	Адміністративно-управлінський персонал		Спеціалісти, службовці		Основні робітники		Допоміжні робітники	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
A	72	10,86	475	7,22	133	20,15	0	0
B	14	2,15	142	2,15	112	16,92	66	10
C	10	1,6	142	2,15	42	6,39	66	10
D	0	0	0	0	20	3,19	47	7,22
Всього	96	14,61	759	11,52	307	46,65	179	27,22

Отже, як видно з таблиця 3.3, загальна середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» становить 140 чол. і кожен з них був віднесений до певного грейдів, що графічно представлено у вигляді діаграми (рисунок 3.2).

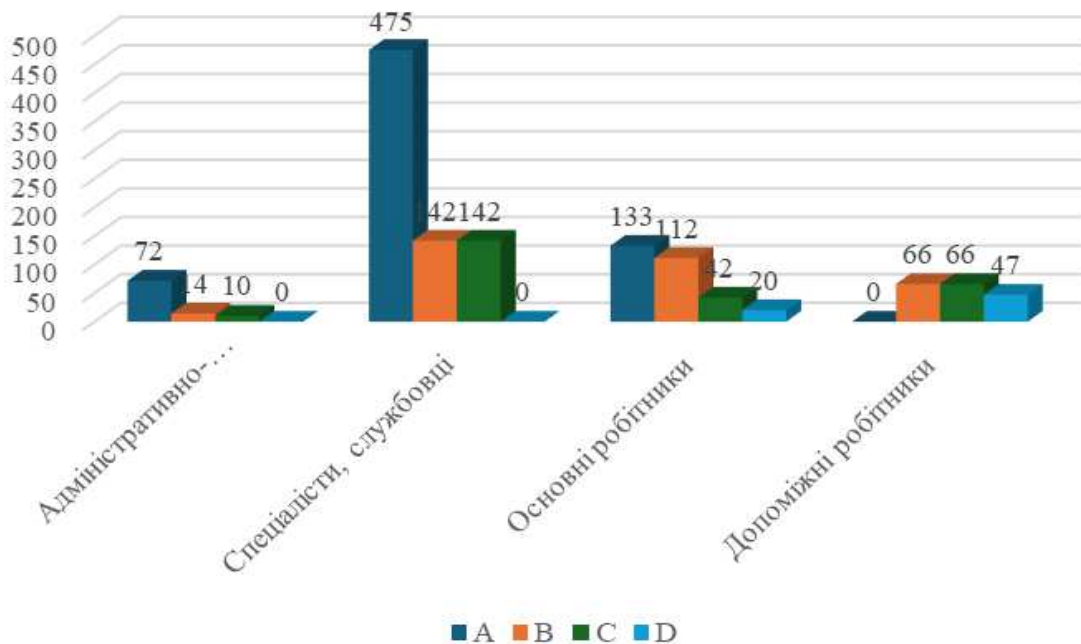


Рисунок 3.2 – Діаграма розподілу персоналу ПАТ «Житомирський маслозавод» за категоріями та грейдів посад

Як видно з рисунку 3.2, у ПАТ «Житомирський маслозавод» у 2023 р. найбільша кількість працівників відноситься до грейдів А (37,96%) і В (21,4%) – загальна питома вага 59,36% (адміністративно-управлінський персонал, спеціалісти і службовці та основні робітники), тобто це посади, до яких пред’являються надзвичайно високі вимоги. Завдяки такому розподілу працівники із кожної групи грейдів матимуть постійний мотив перейти до іншого грейду, і тим самим будуть більш ефективно працювати.

Кожний грейд має свій розмір оплати праці. Унікальність нової системи оплати праці в тому, що будь-який працівник не залежно від посади, яку він займає, може бути віднесеним до будь-якого грейду і мати достатній рівень заробітної плати. За оцінкою експертів, впровадження системи грейдів, як методу реалізації кадрової політики, дозволить збільшити загальний дохід (виручку від реалізації) на 0,5%, при цьому додаткові витрати на впровадження цього заходу складуть 143145 тис. грн. В таблиці 3.4 наведемо розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності формування грейдингу посад у ПАТ «Житомирський маслозавод»

Захід	Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.	Витрати на впровадження заходів, тис. грн.	Ефект, тис. грн.	Ефективність, грн. / грн.
1	2	3	4=2-3	5=2/3
Грейдинг посад	2855378 * 0,5 = 1427689	123145	1304544	11,59

Тобто збільшення виручки від реалізації складе 1427689 тис. грн. Ефект буде дорівнювати різниці збільшення виручки від реалізації та витрат на впровадження системи грейдингу – 1304544 тис. грн., а ефективність – відношенню ефекту до витрат, що забезпечили отримання даного ефекту – 11,59 грн. / грн. Тобто кожна грн., що вкладена у систему грейдингу принесе додатково 11,59 грн. ефекту, що є достатнім показником для реалізації

даного заходу.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що останнім часом все частіше говорять про зростаючу роль персоналу в успішній діяльності організацій. Сьогодні багато українських підприємств стикаються з проблемами управління персоналом, і те, як ці проблеми будуть вирішені, значною мірою визначатиме майбутнє не лише цих підприємств, але й усієї української економіки.

На першому місці серед цих проблем стоїть обмежене розуміння соціальної ролі організації її співробітниками, особливо вищими керівниками. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації та, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Нерозуміння соціальної ролі та неприйняття відповідальності за свої дії призводить до конфліктів інтересів між соціальними групами, які намагаються покращити своє становище за рахунок інших груп або суспільства в цілому.

Ця ситуація пояснюється двома основними причинами: по-перше, персонал часто розглядається як витрати, які потрібно скорочувати, а не як основний ресурс, від правильного управління і розвитку якого залежить успіх всієї організації; по-друге, керівники часто не розуміють мотиви поведінки працівників. Навіть там, де персонал розглядається як ресурс, існують проблеми, пов'язані зі складністю визначення ефекту від інвестицій у його розвиток. Без усвідомлення соціальної ролі організації складно визначити позитивний соціальний ефект. Крім того, за відсутності чітких орієнтирів розвитку, керівництво часто зосереджується на поточних завданнях, а не на реалізації стратегії підприємства, що ускладнює здійснення важливих заходів з довготривалим ефектом.

Друга група проблем пов'язана з тим, що персонал розглядають як основний ресурс організації, але не розуміють відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішні впливи, що пояснює різну

реакцію співробітників на методи управління. Можливість довготривалої співпраці між організацією і її працівниками та здатність останніх до постійного самовдосконалення також є важливими аспектами людських ресурсів, які вимагають підвищеної уваги до їх ефективного використання.

Для кожного рівня управління потрібен свій підхід. результати аналізу системи мотивації працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації на ПАТ «Житомирський маслозавод». Оскільки можливості ПАТ «Житомирський маслозавод» у підвищенні заробітної плати обмежені, то на підприємстві повинні розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні.

Розподіл посад по грейдам дозволяє працівникам добре орієнтуватися, хто і яке місце займає, а також, що треба зробити, щоб перейти в інший грейд. Загальна середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» становить 659 чол. і кожен з них віднесений до певного грейду. За оцінкою експертів, впровадження системи грейдів, як захід управління персоналом, дозволить збільшити виручку від реалізації складе 1427689 тис. грн. Ефект буде дорівнювати різниці збільшення виручки від реалізації та витрат на впровадження системи грейдингу – 1304544 тис. грн., а ефективність – відношенню ефекту до витрат, що забезпечили отримання даного ефекту – 11,59 грн. / грн. Тобто кожна грн., що вкладена у систему грейдингу принесе додатково 11,59 грн. ефекту, що є достатнім показником для реалізації даного заходу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом ПАТ «Житомирський маслозавод».

Управління персоналом – це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства. Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, який визначає його успіх на ринку та перспективи розвитку. Відповідно для належного використання даного цінного ресурсу потрібно постійно удосконалювати підходи до управління ним. Підсистеми планування персоналу, то найбільш ефективним підходом до управління підприємством є реінжиніринг. Даний метод передбачає радикальну реструктуризацію (редизайн) бізнес-процесів підприємства для отримання значних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок вдосконалення цього процесу, а також підвищить ефективність персоналу компанії (підвищення її продуктивності, якості). Метод аутсорсингу досить ефективний і адаптований до внутрішнього ринку. Аутсорсинг кадрових процесів – це форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину функцій управління персоналом

спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг. І перевага в тому, що це дає можливість знизити витрати на утримання відповідних відділів. Що стосується підсистеми планування персоналу, то найбільш ефективним підходом до управління підприємством є реінжиніринг. Даний метод передбачає радикальну реструктуризацію (редизайн) бізнес-процесів підприємства для отримання значних ефектів. Метод аутсорсингу досить ефективний і адаптований до внутрішнього ринку. Аутсорсинг кадрових процесів – це форма економічних відносин, при якій роботодавець передає частину функцій управління персоналом спеціалізованій організації, здатній надавати якісні послуги.

Функціонування підприємства завжди пов'язане з багатьма факторами, але основним з них є управління персоналом. Ефективні принципи організації виробництва і оптимальні системи, а також їх важелі мають великий вплив на формування успіху підприємства. Але для цього персонал підприємства повинен володіти певними якостями, а саме: знаннями, компетенцією, кваліфікацією, дисципліною, творчими підходами, умінням вирішувати різного роду завдання, сприйнятливістю до інформації. Система управління персоналом з точки зору можливості широкого впровадження інновацій в трудову діяльність дозволяє сформулювати основну мету інноваційної системи управління персоналом: забезпечення сучасної організації, яка постійно генерує інновації у всіх аспектах своєї діяльності, їх ефективне використання шляхом створення умов для їх реалізації, професійного і соціального розвитку персоналу на благо самих співробітників, організації та суспільства.

ПАТ «Житомирський маслозавод» – ТМ «Рудь» – лідер серед українських виробників морозива. «Морозиво № 1» – це не лише рекламний слоган, а й мета існування компанії. ПАТ «Житомирський маслозавод» проходило зовнішній інтегрований аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000. Аудит проводила

аудиторська група Органу сертифікації «ПРИРОСТ – DQS-Group». Основуючись на результатах сертифікаційного та ресертифікаційного аудитів, було визначено, що ПАТ «Житомирський маслозавод» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001 та ISO 22000. Крім морозива, ПАТ «Житомирський маслозавод» також виробляє високоякісне вершкове масло, сухе знежирене молоко, вершки, сметану, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, ряжанку, фруктові йогурти, глазуровані сирки під ТМ «Пустунчик» та ТМ «Єралаш», заморожені суміші, гриби, овочі та ягоди під ТМ «Шеф-Кухар». Збут продукції ПАТ «Житомирський маслозавод» здійснюється на всій території України та за її межами.

PEST-аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні. В результаті проведеного дослідження та на основі виявлених слабких сторін підприємства, для подальшої успішної діяльності підприємства необхідно обрати маркетингову стратегію. SWOT-аналіз виявив фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, а ключовим є конкуренти, з якими підприємство веде боротьбу. Аналіз ПАТ «Житомирський маслозавод» за моделлю конкурентних сил М. Портера виявив трьох основних конкурентів у виробленні морозива. Аналіз основних показників конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» виявив позитивну динаміку інтегрального показника. Це свідчить про конкурентні переваги підприємства, які з'явилися завдяки основним інструментам маркетингової політики комунікацій, а саме: реклама, стимулювання збуту та піар. Найбільшу частку у структурі маркетингових комунікацій займає реклама.

Аналізуючи економічні показники діяльності було виявлено, що у 2023 р. відбулося зростання виручки від реалізації на 26,14%. Зменшення вартості основних виробничих фондів на -3,32% пояснюється плановою амортизацією

обладнання. При цьому відбулося зростання фондівдачі на 30,47% за рахунок росту виручки від реалізації. У 2023 р. відбулося зменшення суми оборотних коштів на -8,63% (за рахунок зменшення суми грошових коштів), що є негативною тенденцією, оскільки зменшується ліквідність підприємства. Незважаючи на це спостерігається підвищення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,06%. У 2023 р. спостерігається незначне скорочення чисельності працівників на -1 чоловіка, або на -0,15% при збільшенні адміністративних працівників на 3 особи і скороченні основних робочих (на -0,74%). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції, підвищення продуктивності та якості праці. Так, заробітна плата основних робочих збільшилася на 15,13%, а адміністративних працівників – на 11,29% при рості продуктивності праці на 26,33%.

Фінансовий аналіз доводить, що у ПАТ «Житомирський маслозавод» є відносно фінансово стабільним. Основними змінами є: по-перше, зменшення валюти балансу (на -6,24%) при збільшенні виручки від реалізації (на 26,14%) та росту чистого прибутку (на 58,05%); по-друге, спостерігається зменшення короткострокової кредиторської заборгованості (на -68,37%) і незначне збільшення довгострокових пасивів (банківських кредитів) на 970 тис. грн., або на 59,25%; по-третє, збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 1,06%); в-четвертих, достатня кількість власних оборотних коштів: у 2022 р. їх сума складала 517428 тис. грн., а у 2023 р. – 871471 тис. грн. по-п'яте, скорочення суми грошових коштів (-24,56%) та збільшення дебіторської заборгованості (10,18%) в основному за розрахунки за продукцію, роботи, послуги та з бюджетом.

Останнім часом все частіше говорять про зростаючу роль персоналу в успішній діяльності організацій. Сьогодні багато українських підприємств стикаються з проблемами управління персоналом, і те, як ці проблеми будуть вирішені, значною мірою визначатиме майбутнє не лише цих підприємств, але й усієї української економіки.

На першому місці серед цих проблем стоїть обмежене розуміння соціальної ролі організації її співробітниками, особливо вищими керівниками. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації та, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Нерозуміння соціальної ролі та неприйняття відповідальності за свої дії призводить до конфліктів інтересів між соціальними групами, які намагаються покращити своє становище за рахунок інших груп або суспільства в цілому.

Ця ситуація пояснюється двома основними причинами: по-перше, персонал часто розглядається як витрати, які потрібно скорочувати, а не як основний ресурс, від правильного управління і розвитку якого залежить успіх всієї організації; по-друге, керівники часто не розуміють мотиви поведінки працівників. Навіть там, де персонал розглядається як ресурс, існують проблеми, пов'язані зі складністю визначення ефекту від інвестицій у його розвиток. Без усвідомлення соціальної ролі організації складно визначити позитивний соціальний ефект. Крім того, за відсутності чітких орієнтирів розвитку, керівництво часто зосереджується на поточних завданнях, а не на реалізації стратегії підприємства, що ускладнює здійснення важливих заходів з довготривалим ефектом.

Друга група проблем пов'язана з тим, що персонал розглядають як основний ресурс організації, але не розуміють відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішні впливи, що пояснює різну реакцію співробітників на методи управління. Можливість довготривалої співпраці між організацією і її працівниками та здатність останніх до постійного самовдосконалення також є важливими аспектами людських ресурсів, які вимагають підвищеної уваги до їх ефективного використання.

Для кожного рівня управління потрібен свій підхід. результати аналізу системи мотивації працівників свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації на ПАТ «Житомирський маслозавод». Оскільки

можливості ПАТ «Житомирський маслозавод» у підвищенні заробітної плати обмежені, то на підприємстві повинні розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні.

Розподіл посад по грейдам дозволяє працівникам добре орієнтуватися, хто і яке місце займає, а також, що треба зробити, щоб перейти в інший грейд. Загальна середньооблікова чисельність працівників ПАТ «Житомирський маслозавод» становить 659 чол. і кожен з них віднесений до певного грейду. За оцінкою експертів, впровадження системи грейдів, як захід управління персоналом, дозволить збільшити виручку від реалізації складе 1427689 тис. грн. Ефект буде дорівнювати різниці збільшення виручки від реалізації та витрат на впровадження системи грейдингу – 1304544 тис. грн., а ефективність – відношенню ефекту до витрат, що забезпечили отримання даного ефекту – 11,59 грн. / грн. Тобто кожна грн., що вкладена у систему грейдингу принесе додатково 11,59 грн. ефекту, що є достатнім показником для реалізації даного заходу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
2. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Гривнак А.В., Бала О.І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. №18(778). С. 10–17.
6. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32-34.
7. 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.
8. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. URL: http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Gurchenkov_Formuvannya.pdf?sequence=1.
9. Долішній М.І., Бельський П. Ю. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / Науково_дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, ХНЕУ: Харків: ІНЖЕК, 2006. С. 145.

10. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.
11. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1>
12. Короленко С.М. Короленко Р.В., Судакова Ю.О. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_28.
13. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
14. Кошій О.В., Король Р.Л. Сучасні підходи до управління персоналом. 2021. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_1.pdf
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
16. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250–262.
17. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 95–98.
18. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
19. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с.

20. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
21. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
22. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 513–516.
23. Офіційний сайт ПАТ «Житомирський маслозавод», м. Житомир. URL: <https://rud.ua/company/about/>
24. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
25. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний інструмент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 21(994). С. 127–134.
26. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.
27. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.* ред. М. І. Звер'яков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2008. Вип. 34. С. 140–147.
28. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту URL: http://tourlib.net/books_ukr/roglev10-20.htm.
29. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
30. Семенов В.Ф., Нєчева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147–154.
31. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

32. Скринник З.Е. Психологія і педагогіка. Проведення індивідуального заняття за методом аналізу конкретних навчальних ситуацій (case study): посібн. Львів: ЛІБС УБС НБУ, 2012. 145 с.
33. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.
34. Фінансова звітність ПАТ «Житомирський маслозавод». URL: https://clarity-project.info/edr/00182863/finances?current_year=2023
35. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
36. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 4850.
37. Швед В.В., Адамовська В.С. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 644–649.
38. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.
39. Mirchi S., Vedadi A., Gholamzadeh D. Applying a Meta-synthesis Approach to Present a Blended Learning Model for Talent Development. *Journal of Medical Education*. 2024. Vol.22. <https://doi.org/10.5812/jme-142760>
40. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Originally published: New York: Free Press. 1980. 622 p.