

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Методи вдосконалення стратегії управління персоналом організації»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Ващенко Єлизавета Олексіївна

(підпис)

Керівник Осмятченко Володимир Олександрович

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ващенко Єлизавети Олексіївни

1. Тема роботи «Методи вдосконалення стратегії управління персоналом організації»

керівник роботи Осмятченко В. О., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Сандора».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади вдосконалення стратегії управління персоналом.

Розділ 2. Дослідження економічної діяльності та стратегії управління персоналом ТОВ «Сандора».

Розділ 3. Удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Сандора».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 3 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Є. О. Ващенко

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В. О. Осмятченко

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади вдосконалення стратегії управління персоналом організації. Описано методичні підходи до аналізу ефективності стимулювання персоналу організації.

Виконано аналіз фінансово-економічної діяльності та охарактеризовано існуючу стратегію управління персоналом досліджуваного підприємства.

На основі проведеного дослідження розроблено заходи щодо вдосконалення стратегії управління персоналом підприємства.

Запропонована стратегія включає заходи щодо підвищення ефективності процесу стимулювання та навчання персоналу.

Кваліфікаційна робота складена на 67 сторінках (без урахування додатків), містить 15 таблиць та 3 рисунки.

Ключові слова: стратегія, управління персоналом, підприємство, стимулювання, аналіз, система.

ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological foundations of the personnel management strategy are considered and summarized. Methodical approaches to the analysis of the stimulation of the organization's personnel are described.

An analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out and the existing personnel management strategy of the enterprise was characterized.

On the basis of the conducted research, measures were developed to improve the company's personnel management strategy system.

The proposed strategy includes measures to improve the process of stimulation and training of personnel.

The qualification work consists of 67 pages (not including appendices), contains 15 tables and 3 picture.

Key words: strategy, personnel management, enterprise, stimulation, analysis, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1 Сутність стратегії управління персоналом сучасної організації	10
1.2 Методи аналізу ефективності стимулювання персоналу організації.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «САНДОРА» НА РИНКУ	31
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	31
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства	34
2.3 Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку.....	37
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САНДОРА»	49
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління персоналом підприємства	49
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу.....	56
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

Стратегії управління персоналом – одна з найголовніших концепцій у сучасному світі, за допомогою якої досягаються головні цілі підприємства та вирішуються проблеми, що стоять перед ним. Балабанова Л. В., Сардак О. В. стверджують: «...в умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія. Вона являє собою набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом» [3, с. 468].

Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії щодо трудових відносин, а також при формуванні політики й практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу й міжособистісних відносин. Цей підхід є однією з основних складових корпоративної або ділової стратегії компанії. У сферу інтересів стратегічного управління людськими ресурсами входять відносини між управлінням людськими ресурсами й стратегічним управлінням у компанії.

Стратегічне управління людськими ресурсами вказує на загальний напрям руху компанії на шляху досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. Відомо, що людський капітал є наймогутнішим джерелом конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани, тому менеджери вищої ланки повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці

корпоративних стратегій.

Стратегічне управління людськими ресурсами становить невід'ємну частину стратегічних планів. Стратегічне управління людськими ресурсами включає широке коло організаційних питань, що стосуються змін культури і структури, підвищення ефективності й продуктивності праці, добору ресурсів для задоволення майбутніх потреб компанії, розвитку відмітних здатностей і управління змінами.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективне управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення вивчення теоретичних та практичних засад щодо методів формування і вдосконалення стратегії управління персоналом організації на прикладі ТОВ «Сандора».

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути теоретико-методичні засади щодо формування та вдосконалення стратегії управління персоналом організації;
- дослідити методи аналізу ефективності стимулювання персоналу організації;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити існуючу стратегію управління персоналом підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення стратегії управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження у роботі є процес вдосконалення стратегії управління персоналом організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення стратегії управління персоналом організації.

Сферою застосування є український виробник соків, нектарів, соковмісних продуктів, газованих напоїв – ТОВ «Сандора».

У роботі використано такі *методи дослідження*, як системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління персоналом; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 52 найменувань та додатків. Обсяг роботи без урахування додатків складає 67 сторінок. Робота містить 3 рисунки та 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність стратегії управління персоналом сучасної організації

Людські ресурси – один з ключових видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі. Всі людські ресурси, які має організація, – це її персонал, тобто співробітники організації. Також партнери, що залучаються до реалізації деяких проєктів, експерти, які можуть бути залучені до проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.

Компонент робочої сили складається з факторів, що впливають на існуючий в даний момент стан робочої сили для виконання завдань організації. Такі питання, як рівень кваліфікації, можливість перепідготовки, очікуваний рівень заробітної плати та середній вік потенційних робітників, дуже важливі для діяльності організації, тому саме персонал реалізує стратегію фірми. У зв'язку з цим дуже важливо забезпечити фірму хорошими фахівцями, які піднімуть фірму на належний рівень [20].

Управління персоналом – область знань і практичної діяльності, яка спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції і оптимальне його використання.

Основні компоненти системи управління персоналом:

- 1) формування кадрової політики на основі стратегічного планування та визначення цілей організації;
- 2) кадрове планування: визначення якісної і кількісної потреби в персоналі;
- 3) комплектування штатів і адаптація нових працівників. Це пошук і залучення кандидатів, відбір найкращих кандидатів, адаптація нових працівників;

4) навчання та розвиток працівників. Це такі напрямки діяльності, як навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу, формування резерву і робота з ним, планування кар'єри;

5) оцінка і контроль: оцінка робочих показників, контроль трудової і виконавської дисципліни, моніторинг стану всіх напрямів роботи з персоналом;

6) активізація потенціалу людських ресурсів – створення в організації таких робочих умов, такої організаційної культури, такої системи матеріального і морального стимулювання праці, які б сприяли лояльності та прихильності працівників своєї організації;

7) кадрове діловодство – документи, пов'язані з укладанням і припиненням трудового договору; документи з обліку кадрів; документи по праці і заробітній платі; документи, що регламентують діяльність персоналу; документи, що відображають внутрішні відносини.

Управління персоналом є функцією лінійних керівників і фахівців з управління персоналом, що закріплено у концепції «подвійної відповідальності».

Необхідно розрізняти функцію управління персоналом і роботу з управління персоналом, яку виконує спеціальна служба. Функція управління персоналом є обов'язковою, але вона може виконуватися по-різному. Значна частина кадрової роботи виконується керівниками та працівниками лінійної ланки управління. Чим менша організація, тим більша частина роботи з управління персоналом лягає на плечі останніх [38].

У великих організаціях кадрову роботу виконують переважно спеціальні служби, які консультують керівників усіх рангів, розробляють єдину кадрову політику і вирішують деякі її завдання. У будь-якому випадку, всі керівники повинні мати уявлення про управління персоналом, щоб самим брати участь у цій роботі та ефективно взаємодіяти зі службами управління персоналом. Помилки в управлінні персоналом призводять до плинності кадрів, роздутого штату, несприятливого психологічного клімату [38].

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального та згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Це система методів та інструментів управління персоналом, що використовуються протягом певного періоду часу з метою реалізації кадрової політики [32].

Існуючі концепції стратегічного управління персоналом доцільно об'єднати у чотири групи (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

**Систематизація концептуальних поглядів
щодо стратегічного управління персоналом**

Автор	Наукові концепції, підходи
Концепція стратегічної субординації	
Кібанов А. Я.	Стратегія управління персоналом – це плани, напрямки дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації [24, с. 33].
Базаров Т. Ю., Єрсьомін Б. Л.	Стратегія управління персоналом – це певний набір основних принципів, правил і цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного та кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [51, с. 23].
Іванцевич Дж. М.	Стратегія управління персоналом – це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду.
Богдан Н. Н.	Стратегія у сфері управління персоналом – це набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики [49, с. 30].
Іщенко І. Г.	Кадрова стратегія – це набір основних принципів роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики [4, с. 35].
Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.	Кадрова стратегія – це засіб кадрової політики щодо організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей; визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розставлення і раціонального використання висококваліфікованих кадрів; відокремлена функція управління, яка визначає форми, технології, методи, засоби, прийоми кадрової діяльності персоналу [19, с. 44].

Цілями стратегічного управління персоналом є:

- забезпечення потреб організації в персоналі на перспективу;
- регулювання рівня оплати праці, достатнього для відбору, утримання та мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях;

- високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах;
- забезпечення ефективних програм навчання та розвитку для професійного розвитку всього персоналу і формування високої внутрішньої кадрової динаміки;
- розвиток ефективних систем комунікації між керівництвом та іншими співробітниками, між підрозділами та відділами;
- створення механізмів боротьби з психологічними наслідками сприйняття змін.

Принципами стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковість оцінюваних перспектив;
- спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу;
- створення можливостей для ефективної реалізації потенціалу;
- альтернативність вибору залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- здійснення постійного моніторингу стану і динаміки зовнішнього середовища та своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

У самій організації застосування стратегічного управління персоналом дає величезну вигоду, оскільки дозволяє отримати синергетичний ефект [42].

Для отримання синергетичного ефекту необхідно дотримуватися наступних умов:

- розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- наявність гнучкої системи організації праці;
- використання систем оплати праці, побудованих на принципах всебічного врахування особистого внеску і рівня професійної компетентності кожного працівника (у зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти оцінці та винагороді працівника);
- високий рівень участі працівників і робочих груп в обговоренні проблем і прийнятті управлінських рішень;
- делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас

найскладнішим принципом управління персоналом;

– функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим фактором всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

- працівники організації;
- умови праці;
- структура персоналу.

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії організації. На практиці існують різні варіанти їх взаємодії.

1. Найбільш поширеною є концепція стратегії управління персоналом як залежної похідної від стратегії організації в цілому. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє їх висока компетентність, а, отже, здатність самостійно вирішувати завдання, пов'язані з персоналом, з точки зору перспективи розвитку всієї організації.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися на двох рівнях:

- для організації в цілому відповідно до її загальної стратегії – як функціональна стратегія на корпоративному, організаційному рівні;
- для окремих сфер діяльності (бізнесу) – мультидисциплінарна, диверсифікованої компанії – як функціональна стратегія кожної сфери бізнесу, яка відповідає цілям цієї сфери.

Існує велика кількість підходів до диференціації стратегій. «Зв'язування» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером представлено в таблиці 1.2 [41].

Таблиця 1.2

«Зв'язування» кадрових і конкурентних стратегій за М. Портером

Конкурентна стратегія	Стратегія управління персоналом		
	Забезпечення ресурсами	Розвиток людських ресурсів	Винагорода
Стратегія інновацій	Залучення й утримання висококваліфікованих людей зі схильністю до інноваційних дій і хорошим послужним списком в області інновацій	Розвиток стратегічної спроможності та забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей	Забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації
Стратегія якості	Використання складної процедури відбору для прийняття людей, здатних забезпечити якість та високий рівень обслуговування споживачів	Стимулювання розвитку організації, що навчається та підтримка ініціатив в області досягнення загальної якості і турботи про споживача з проведенням спеціалізованого курсу навчання	Зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів обслуговування споживачів
Стратегія за допомогою лідерства у витратах	Розробка стрижневих і периферичних структур зайнятості; залучення людей, які здатні створити додаткову цінність, у разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій	Проведення навчання, спрямованого на підвищення продуктивності праці; проведення навчання роботі за методом «точно в строк», який тісно пов'язаний з безпосередніми потребами бізнесу і може запустити процес значного підвищення ефективності	Перегляд всіх систем оплати праці з метою забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості і щоб уникнути зайвих витрат

Стратегічне управління персоналом включає наступні етапи:

- етап аналізу;
- етап планування (вибору);
- етап реалізації прийнятого рішення.

На етапі аналізу визначаються та оцінюються найбільш важливі для розвитку організації фактори, які називаються стратегічними. Ці фактори стосуються як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних факторів є SWOT-аналіз.

На наступному етапі відбувається формулювання можливих стратегій організації та вибір найкращої стратегічної альтернативи для її реалізації. Також на цьому етапі формулюється місія та цілі організації.

Коли загальна стратегія сформульована, фокус стратегічного управління переключється на процес її реалізації. Стратегія реалізується через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як коротко- і середньострокові плани реалізації стратегії.

Таким чином, розглядаючи управління персоналом в контексті стратегічного управління організацією, формування стратегії управління персоналом має наступні етапи:

- розробка місії організації;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формування та вибір стратегії
- реалізація стратегії;
- оцінка та контроль за ходом реалізації стратегії.

При розробці стратегії управління персоналом необхідно керуватися правилом: основою для вдосконалення систем і методів управління повинні бути людські ресурси, які розглядаються як сукупність різних елементів системи управління персоналом [42].

Формування стратегії управління персоналом може відбуватися двома шляхами:

1) знизу – вгору: Підрозділи ► Власна стратегія та план дій ► Інтеграція в єдиний план організації;

2) зверху – вниз: Керівництво ► Стратегія розвитку ► Стратегія та план для кожного підрозділу.

Складовими стратегії управління персоналом є:

- умови та охорона праці, засоби безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі,

розробка кодексу ділової етики;

– кадрову політику організації, яка включає аналіз ринку праці, систему підбору та використання персоналу, встановлення режиму праці і відпочинку;

– профорієнтація та адаптація персоналу;

– заходи щодо нарощування кадрового потенціалу та поліпшення його використання;

– удосконалення методів прогнозування та планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;

– розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі системного аналізу та проектування робіт, що виконуються на різних посадах і робочих місцях;

– нові методи і форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу;

– розробка концепції розвитку персоналу, яка включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійного просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів виникнення потреби в них;

– удосконалення механізму управління мотивацією персоналу;

– розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;

– заходи щодо вдосконалення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;

– розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації;

– поліпшення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;

– заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем та елементів (організаційної структури, функцій, процесу управління тощо).

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а лише деякі його складові, і набір цих складових буде різним залежно від цілей і стратегії організації, цілей і стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом повинна сприяти: зміцненню можливостей організації, протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому середовищі; розширенню конкурентних переваг організації шляхом створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, до досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Розробка стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого системного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті якого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу і організації в цілому відповідно до її стратегії. До зовнішнього середовища відносяться макросередовище і безпосереднє оточення організації, які мають спрямований вплив і контакти з системою управління персоналом.

Таким чином, стратегія управління персоналом може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації: удосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо); оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням її динаміки; підвищення ефективності витрат на персонал, включаючи заробітну плату, премії, витрати на навчання та інші грошові витрати; розвиток персоналу (адаптація, навчання, просування по службі); заходи соціального захисту, гарантії, соціальне забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації, соціально-культурне та побутове забезпечення тощо); розвиток організаційної культури (норми, традиції, правила поведінки в колективі тощо); удосконалення системи управління персоналом організації (склад і

зміст функцій, організаційна структура, кадри, інформаційне забезпечення тощо).

Водночас завдання розробки необхідної стратегії управління персоналом може виявитися настільки складним через брак фінансових, матеріальних, інтелектуальних ресурсів, рівень професіоналізму керівників і фахівців, що доведеться розставити пріоритети для вибору правильних напрямів і складових стратегії управління персоналом. та складових стратегії управління персоналом. Тому критеріями вибору стратегії можуть бути обсяг ресурсів, що виділяються на її реалізацію, часові обмеження, наявність достатнього професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та деякі інші. Загалом, вибір стратегії ґрунтується на аналізі сильних сторін і розробці заходів, які сприятимуть їх зміцненню, а також заходів, які посилять можливості організації в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу.

Кадрова політика є основою формування стратегії управління персоналом.

Кадрова політика – це система принципів і норм (які необхідно розуміти і формулювати певним чином), що приводять людські ресурси у відповідність до стратегії компанії.

Кадрова політика – це система заходів, спрямована на зміну персоналу, що розробляється з урахуванням:

- а) обраної стратегії розвитку;
- б) горизонту прогнозування і планування;
- в) передбачуваного кількісного та якісного неспівпадіння персоналу і потреби в ньому.

Метою кадрової політики є досягнення найвищих кінцевих результатів діяльності компанії. Завдання кадрової політики розкриваються у напрямках її реалізації:

– організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штатного розкладу персоналу організації;

- інформаційна політика – створення та підтримка системи руху кадрової інформації
- фінансової політики – формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація та адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команди, професійне навчання та підвищення кваліфікації.

Аналізуючи кадрові політики, що існують в конкретних організаціях, можна виділити дві причини їх групування.

Перша причина може бути пов'язана з рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і пов'язаним з цим рівнем безпосереднім впливом апарату управління на кадрову ситуацію в організації. Виходячи з цього, можна виділити наступні типи кадрової політики:

1) пасивна кадрова політика. Керівництво не має програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації;

2) реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства відстежує симптоми негативного стану в роботі з персоналом, причини і ситуацію розвитку кризи: виникнення конфліктів, брак кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до праці. Кадрові служби мають засоби діагностики існуючої ситуації та надання адекватної екстреної допомоги;

3) превентивна кадрова політика. Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації. Програми розвитку організації містять коротко- та середньострокові прогнози потреби в персоналі, сформульовані завдання з розвитку персоналу;

4) активна кадрова політика. Керівництво має не тільки прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові

кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати реалізацію програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуацій. Але механізми, які можуть бути використані керівництвом при аналізі ситуації, призводять до того, що основа для прогнозу і програм може бути як раціональною (усвідомленою), так і нераціональною (такою, що не піддається алгоритмізації та опису).

Другою підставою для диференціації кадрової політики може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрів. За цією ознакою традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і почати працювати як з найнижчої посади, так і з посади на вищому рівні керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, незалежно від досвіду роботи в цій або аналогічній організації. Такий тип кадрової політики характерний для сучасних телекомунікаційних компаній або автомобільних концернів, які готові «купувати» людей на будь-яку посаду, незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такий тип кадрової політики може бути адекватним для нових організацій, які проводять агресивну політику завоювання ринку, орієнтовану на швидке зростання і швидкий вихід на лідируючі позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу лише з нижчого посадового рівня, а заміна відбувається лише з числа працівників організації.

Такий тип кадрової політики характерний для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також якщо вони працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Виходячи з горизонтів прогнозування та планування, буває:

- оперативна кадрова політика (до 1 місяця);
- короткострокова кадрова політика (від 1 місяця до 1 року);
- середньострокова кадрова політика (від 1 року до 5 років);
- довгострокова кадрова політика (понад 5 років).

Кадрова політика в організації може здійснюватися за наступними напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і перспективних завдань організації на основі вдосконалення системи навчання та посадового переміщення працівників;
- розробка мотиваційних механізмів для підвищення зацікавленості та задоволеності роботою;
- створення сучасних систем набору та відбору персоналу;
- здійснення маркетингових заходів у сфері персоналу;
- формування концепції оплати праці та морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей для ефективної праці, її безпеки та нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в рамках прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством [29].

Зарубіжний досвід показує, що в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, зростає вплив якості його роботи на кінцеві результати діяльності всього підприємства, у зв'язку з чим моральне і матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути головним аспектом кадрової

політики, що проводиться в організаціях. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечувати високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності організації. Для активного управління персоналом необхідно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління персоналом. Кадрова політика здійснюється на всіх рівнях управління: вищим керівництвом, лінійними керівниками та службою управління персоналом.

Передова кадрова стратегія. Інтенсивні зміни в сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, корпоративному, професійному та індивідуальному вимірах), мають революційний характер, і фахівців в області кадрового менеджменту очікує радикальне зрушення від сформованих професійних рольових стереотипів (адміністратора-бюрократа і керівника, що дотримується реактивного стилю) до принципово нових ролей: стратега, підприємця і маркетолога.

Намітилися в новому тисячолітті зміни в корпоративному управлінні, викликані глобалізацією ринків і структури промисловості, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними і технологічними змінами. Вони охоплюють не тільки бізнес в цілому, але й організацію кадрової роботи в корпораціях [19].

1) У бізнесі це такі зміни:

- від автономного самозабезпечення – до безмежного партнерства;
- від ієрархічних чи (і) централізованих структур – до пластичних і децентралізованих, мережових структур;
- від патріархальних моделей управління – до делегування повноважень;
- від орієнтації на великі обсяги і низьку собівартість – до орієнтації на якість, швидкість і нововведення;
- від безпомилкової роботи – до вимірюваних її удосконаленням;
- від закритої організаційної системи – до відкритої системи.

2) У сфері людських ресурсів корпорації:

- від вузької спеціалізації і обмеженої відповідальності за доручену роботу – до широких професійних і посадових профілів;
- від спланованого кар'єрного шляху – до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
- від контролю над проблемами, з якими стикаються працівники – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
- від ухилення від зворотного зв'язку з підлеглими – до його активного пошуку;
- від секретного розгляду факторів успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення [19].

З одного боку, ці зрушення, зачіпаючи в першу чергу стратегію корпорації, перетворюють кадрові стратегії в її ключовий елемент. З іншого боку, без ясно сформульованих стратегічних цілей корпорації і основних шляхів їх досягнення кадрова робота втрачає свій сенс. І якщо стратегія корпорації не «артикульована», менеджер з персоналу повинен по крупицях збирати інформацію про її найважливіші компоненти: ключові фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічні напрями, очікувані фінансові результати, стратегічні загрози і ризики, стратегії поведінки на ринку послуг і збуту продукції, стратегії розвитку виробництва, сегментація життєво важливих ринків і основні тенденції їх переструктурування. Доскональне і постійно обновлюване знання про стан справ у бізнесі, якому присвятила себе корпорація, стає вирішальним елементом професійної компетентності фахівця з людських ресурсів. Без цього знання неможливо розробити і реалізувати життєздатну кадрову стратегію, яка повинна бути добре спланованою відповіддю на бізнес-стратегію корпорації.

До кінця 80-х років ХХ століття в практиці корпоративного менеджменту взяла гору принципово нова тенденція: «об'єктом» управління стають організаційні культури корпорації, чиє поєднання породжує феномен корпоративної культури. Тому новітні високі кадрові технології орієнтовані на такі, що досі залишаються практично поза полем уваги кадрових менеджерів, фактори діяльності сучасних корпорацій, як соціальний, культурний і моральний капітал. Інноваційний характер сучасної економіки вимагає, щоб інвестиційні потоки, що забезпечують розгортання форм спільно-творчої діяльності, скоординовано спрямовувалися не тільки в людський капітал, але і підтримували його соціальний, культурний і моральний капітал.

1.2 Методи аналізу ефективності стимулювання персоналу організації

Аналіз функціонування господарських суб'єктів показує, що важливим фактором їх успішного розвитку є мотивація співробітників підприємства до праці та професійного зростання. Сучасна комерціалізація роботи з персоналом має на увазі, що в нових умовах саме від кадрової служби компанії потрібні грамотні пропозиції і рішення по оплаті праці і стимулювання праці працівників. Відсутність прийняттого механізму мотивації праці співробітників веде до відпливу кваліфікованих кадрів у багатьох компаніях, що є справжньою катастрофою для організацій з високим рівнем спеціалізації.

Існує достатня кількість методик, заснованих на застосування тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників і визначити застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні або нематеріальні – застосовні в різних сферах.

В якості прикладів наведені характеристики деяких методик [49, с. 293-298.].

«Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу і Д. Краун). Використовується в рамках даної системи тест дозволяє визначити бажання людини отримати схвалення, з боку оточуючих, щодо власних вчинків. Чим вище мотивація схвалення, тим вище потреба у спілкуванні.

«Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба в безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, самореалізації.

«Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини і випробувати мотивацію до запобігання невдач у трудовій діяльності.

«Мотивація успіху або страх невдач» (А. А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації, який підходить для людини, – мотивація успіху, орієнтовану на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація боязні невдач, яка проявляється в прагненні людини уникати зриву, покарання або будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності.

З метою виявлення типу темпераменту особистості використовувався тест-опитувальник *«Діагностики темпераменту» (ЕРІ) (Г. Айзенк).*

З метою виявлення реактивної та особистісної тривожності використовувалася методика *«Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін).*

З метою виявлення ступеня розвитку усвідомленої саморегуляції та її індивідуальних профілів, компонентами яких являються певні регуляторні процеси, використовувалася багатошкальна опитувальна методика – *«Стиль регуляції поведінки – ССП-98» (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв).*

З метою виявлення ціннісних орієнтацій у кар'єрі використана методика *«Якоря кар'єри» (Е. Шейн, переклад та адаптація В. О. Чикер, В. Е. Вінокурова) [11, с. 472].*

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані на проведення анкетування:

– «Аналіз карти мотиваторів»;

- «Вивчення заохочень»;
- «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця»;
- «Рівень лояльності»;
- «Аналіз причин звільнень»;
- «Анкету вивчення задоволеності працею»;
- «Вивчення мотивації» [26, с. 200].

Також застосовують різноманітні дослідницькі методики для оцінки рівня мотивації, настрою персоналу; діагностичні методики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій тощо; тестування оцінки вираженості мотивів до праці, мотивації Герчикова, мотивації організаційного поведінки, орієнтації уваги тощо; експрес – опитування [28, с. 3].

Класифікація методів мотивації може бути здійснена на організаційно-управлінські (організаційно-адміністративні), економічні, соціально-психологічні та є однією з найпоширеніших. В основі цієї класифікації лежить мотиваційна спрямованість методів управління.

Залежно від спрямованості на вплив на певні потреби методи управління поділяються на:

- *економічні методи* управління через економічні стимули. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, та здійснення економічної винагороди за результати праці після їх виконання. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи та контролем за його виконанням, а також економічним стимулюванням виконанням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, яка передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за її неналежну кількість і недостатню якість;

- *організаційно-адміністративні методи*, засновані на директивних вказівках. Ці методи ґрунтуються на владній мотивації, на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшинству тощо, а також на можливості примусу.

Вони охоплюють організаційне планування, організаційне регулювання, інструктаж, наказ, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє досить значну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при якому виконання розпоряджень керівництва є обов'язковим для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-управлінські методи покликані забезпечити ефективну управлінську діяльність на будь-якому рівні на основі її наукової організації;

– *соціально-психологічні методи* використовуються для підвищення соціальної активності працівників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності.

Ця група методів включає різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками про людину. До таких методів належать анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо. «Застосування соціально-психологічних методів в менеджменті в торгівлі розглядається у двох аспектах: у традиційному аспекті їх застосування в управлінні персоналом і з точки зору управління поведінкою покупця (при виборі торговельним підприємством соціальної мети, в рекламній діяльності тощо)» [7, с. 262].

У практиці управління, як правило, одночасно використовуються різні методи та їх комбінації. Для того, щоб ефективно управляти мотивацією, необхідно використовувати всі три групи методів в управлінні підприємством. Так, використання лише владних і матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації.

Для досягнення максимальної ефективності необхідно використовувати духовну мотивацію.

У ринкових умовах економічні методи управління неминуче отримують подальший розвиток, підвищиться дієвість і ефективність економічного стимулювання, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість найбільш повно поєднувати особисті інтереси з цілями роботи. Однак, зосередження уваги на економічних методах стимулювання, найчастіше призводить до зниження уваги до соціально-психологічних аспектів мотивації, які визначають внутрішню мотивацію персоналу.

Наведена схема класифікації методів стимулювання є класичною. У сучасному менеджменті використовуються й інші групи методів стимулювання. Всі методи стимулювання можна аналогічно згрупувати в наступні чотири типи.

1. Економічне стимулювання всіх видів (заробітна плата у всіх її різновидах, включаючи контрактну, премії, пільги, страхування, безвідсоткові позики тощо).

Успіх їх впливу визначається тим, наскільки колектив розуміє принципи системи, визнає їх справедливими, наскільки дотримується невідворотність заохочення (покарання) і результатів праці, їх тісний зв'язок у часі.

2. Управління за цілями. Ця система широко використовується в США і передбачає постановку перед окремою особою або групою цілей, які сприяють вирішенню основного завдання організації (досягнення певних кількісних або якісних показників, підвищення кваліфікації персоналу тощо).

Досягнення кожної цілі автоматично означає підвищення заробітної плати або іншу форму заохочення.

3. Збагачення праці – ця система більше стосується неекономічними методами і означає надання людям більш змістовної, перспективної роботи, значної самостійності у визначенні режиму роботи, використанні ресурсів. У багатьох випадках це супроводжується підвищенням заробітної плати, не кажучи вже про соціальний статус.

4. Система участі – існує в різних формах: від широкого залучення колективу до прийняття рішень з найважливіших проблем виробництва та управління (Японія) до співволодіння шляхом придбання акцій власної компанії на пільгових умовах (США, Англія) [7, с. 262].

У рамках цих груп методів сьогодні розробляються окремі методики й системи стимулювання персоналу.

Висновки до розділу 1

Формування соціально спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні підприємства залишаються питання, пов'язані з управлінням персоналом. Якість рівня управління персоналом формується під впливом багатьох чинників, таких як соціальні, економічні, організаційні, психологічні та інші, які визначають напрями кадрової політики. Результативність та дієвість кадрової політики залежить від реалізації основних управлінських функцій стосовно персоналу, в тому числі кар'єрного зростання. Все це зумовлює розробку та впровадження стратегії розвитку.

У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у кінцевих результатах, виникає потреба у розкритті їх трудового потенціалу, а через це – в стимулюванні особистості до саморозвитку й самоствердження у праці. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є розробка програми комплексної мотивації персоналу, що розглядається в умовах узгодження кадрової політики та стратегії розвитку і поєднує соціальні, економічні, організаційні, психологічні аспекти.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ «ТОВ «САНДОРА» НА РИНКУ

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом, на прикладі якого проводиться дослідження у даній роботі, є ТОВ «Сандора», що є юридичною особою, має свої рахунки в банках, діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і повної майнової самостійності, володіє відособленим майном.

На сьогоднішній день ТОВ «Сандора» є одним з найкращих підприємств України. Про це свідчать його фінансові показники та імідж підприємства як національного виробника якісної і конкурентоздатної продукції як на національному рівні, так і за кордоном. Обсяг продукції, що випускає підприємство, постійно збільшується. У свою чергу, популярність і стабільно зростаючий попит на напої ТОВ «Сандора» зумовлені неперевершеною якістю продукції та різноманітним асортиментом [8, с. 72].

Сучасне обладнання, встановлене в цехах підприємства, дозволяє виробляти найширший асортимент упаковки та напоїв, які відповідають усім світовим стандартам якості. У цехах працюють високошвидкісні лінії розливу напоїв, що дозволяють оптимізувати роботу підприємства, яке здатне не лише задовольнити сьогоднішній попит на продукцію, але й збільшити обсяги виробництва у разі необхідності в майбутньому.

Для збільшення обсягів виробництва і забезпечення населення більш якісною продукцією вітчизняного виробництва планується закупівля нового голландського обладнання для виробництва соків у різноманітному асортименті.

Контроль якості напоїв відбувається на всіх етапах виробництва і здійснюється в спеціальній сертифікованій лабораторії. Вся продукція, що зійшла з конвеєра заводу в Жашкові, відповідає міжнародному сертифікату якості ISO9001:22000 [13, с. 56].

Сьогодні ТОВ «Сандора» експортує свою продукцію в 15 країн світу: Білорусь, Молдову, Нідерланди, Канаду, Італію, Німеччину, Нігерію, Грузію, Азербайджан та інші країни. Рівень дистрибуції слабоалкогольних напоїв становить 98%, енергетичних – 70%, безалкогольних – 50%.

Досліджуючи ринок безалкогольних напоїв, необхідно з'ясувати критерії віднесення напоїв до категорії безалкогольної продукції. Для початку варто визначити, що слід розуміти під безалкогольними напоями (БАН). Цей макросегмент носить назву NARTD (non-alcohol ready to drink). Згідно з Державним класифікатором продукції та послуг Держкомстату України, до безалкогольних напоїв (напоїв із концентрацією спирту не більше 0,5%) належать [8]:

- мінеральні води (підсолоджені або ароматизовані);
- прохолоджувальні напої (лимонад, оранжад та ін.), виготовлені з використанням питної води, підсолодженої або не підсолодженої, ароматизовані фруктовим соками або есенцією, до яких додані барвники;
- напої безалкогольні спеціального призначення (дієтичні, діабетичні, тонізуючі, для спортсменів тощо);
- квас;
- напої, приготовлені на основі молока і какао, чаю та інші напої готові до вживання.

Ключовою ланкою в усій системі збуту компанії по суті є торговий представник. Саме завдяки йому налагоджується контакт з кінцевим споживачем – магазином або будь-якою іншою торговою точкою. За рахунок роботи торгового представника система збуту компанії є ефективною і конкурентоспроможною в сучасних умовах.

Змішаний збут досліджуваного підприємства є достатньо ефективним. Опосередкований збут здійснюється через значну кількість посередників, що приносить більшу частину доходу компанії (табл. 2.1).

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких

Таблиця 2.1

Характеристики систем розподілу продукції ТОВ «Сандора»

Показники	Характеристика
Метод формування збутової мережі	Змішаний
Рівень інтенсивності каналів розподілу	
Щодо посередників	Селективний розподіл
Щодо кінцевих споживачів	Інтенсивний розподіл
Робота на різних типах ринку	
Споживчому	Охоплює всі регіони України незалежно від географічного розміщення постачальників та споживачів.
Виробничому	Керується комерційним відділом та розповсюджується на території України та за кордоном.
Використання каналів розподілу	
«Z» – фірмова торгівля	Компанія формує прямий продаж через фірмові магазини кінцевим споживачам
«B» – промислова торгівля	Компанія формує прямий продаж промисловим споживачам
«R» – роздрібний торговець	Посередником здійснюються невеликі оптові закупки продукції задля наступного перепродажу кінцевим споживачам (діє від свого імені та за власний рахунок).
«D», «DE» – дистриб'ютор	Посередником здійснюються масштабні та регулярні оптові закупки продукції, встановлені планом компанії «Сандора», для подальшого перепродажу дилерам та іншим підприємствам оптової та роздрібно торгівлі

взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби, так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

На чолі ТОВ «Сандора» стоїть Генеральний директор, йому підпорядковуються всі підрозділи компанії, зокрема топ-менеджмент, який складається з наступних керівників: фінансовий директор; директор з продажів; директор з виробництва; директор з логістики. Технологія організації збуту в компанії заснована головним чином на роботі торгового

відділу, оскільки основні функції по роботі з клієнтами виконуються саме торговим відділом, що є найбільшим відділом компанії.

У загальному вигляді структура ТОВ «Сандора» виглядає так, як показано на рисунку 2.1.

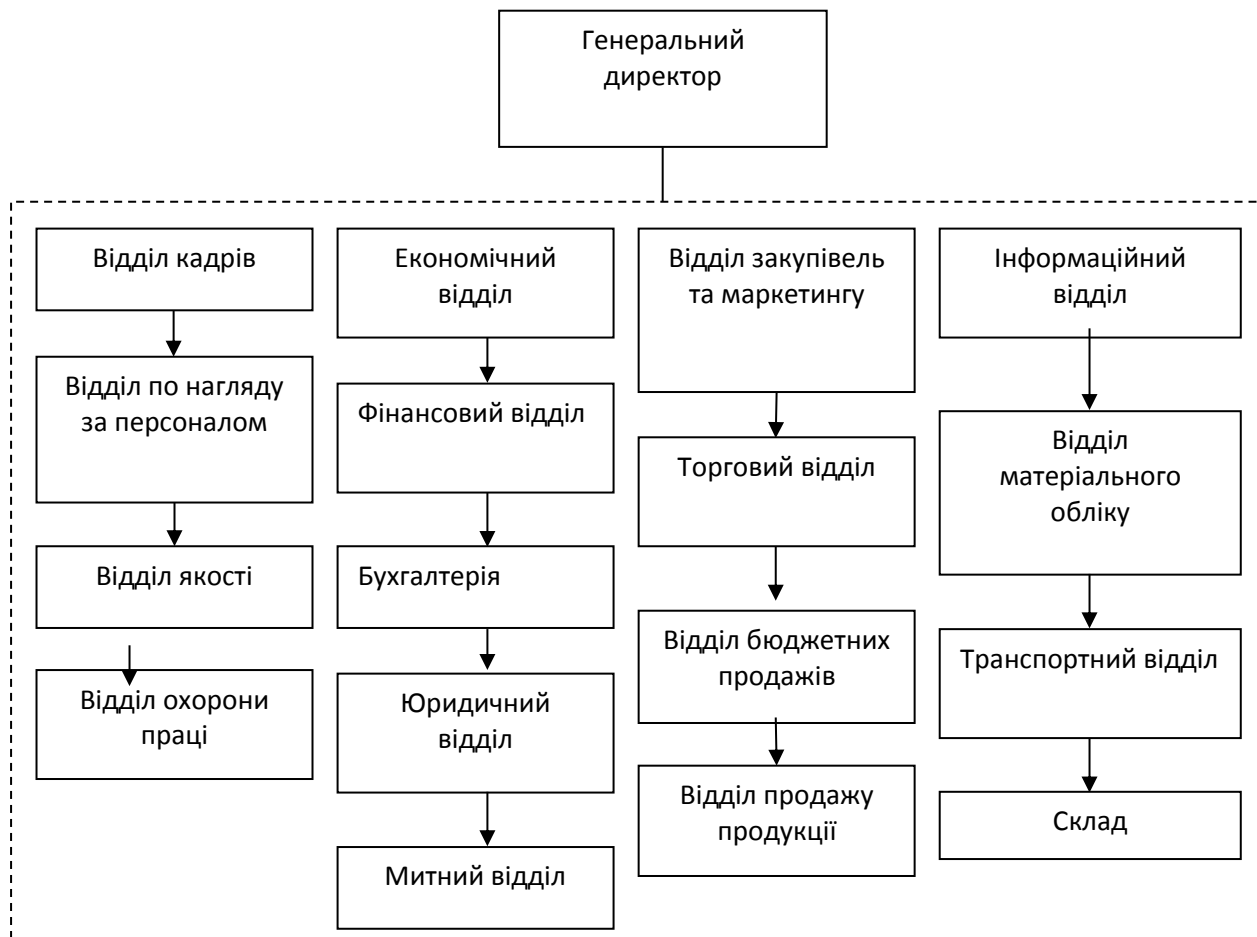


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Сандора»

Організаційна структура управління ТОВ «Сандора» побудована за лінійно-функціональною ознакою, в якій персонал підпорядковується директорів підприємства. Основні завдання торгівельної фірми, якою є ТОВ «Сандора», визначають ряд виконуваних ними функцій.

2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Охарактеризуємо основні показники господарської діяльності підприємства за 2020-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «Сандора»

№	Показники	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Темп зміни, %
1	Випуск продукції в діючих цінах, тис. грн.	2 349 115	2 256 124	- 92 991	96,04
2	Випуск продукції в натуральн. виразі, в т.ч.:				
	пиво, тис. дал	88,9	78,4	10,5	88,19
	мінеральна вода, тис. дал	6,8	5,5	- 1,3	80,88
	слабоалкогольні напої, тис. дал	18,1	15,8	- 2,3	87,29
	безалкогольні напої, тис. дал	2,3	2,3	-	100,00
3	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4 075 269	3 877 633	- 197 636	95,15
4	Чисельність працюючих всього, осіб	6 074	6 006	- 68	98,88
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	4 048	4 034	- 14	99,65
6	Фонд оплати праці, тис. грн.	352 133	376 254	24 121	106,85
7	Продуктивність праці на 1 працюючого ПВП, тис. грн./особу	580,3	559,3	- 21,0	96,38
8	Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	57,97	62,65	4,68	108,07
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1 906 459	2 022 293	115 834	106,08
10	Фондовіддача, грн./грн.	2,14	1,92	- 0,22	89,72
11	Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн.	1 459 325	1 494 274	34 949	102,39
12	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,79	2,59	- 0,2	92,83
13	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3 595 733	3 661 749	66 016	101,84
14	Власний капітал, тис. грн.	1 103 460	1 323 165	219 705	119,91
15	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 501 809	2 402 775	- 99 034	96,04
16	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	61,39	61,96	0,57	100,93
17	Матеріальні витрати, тис. грн.	2 261 079	2 066 941	- 194 138	91,41
18	Матеріаловіддача, грн./грн.	1,04	1,09	0,05	104,81
19	Операційні витрати, тис. грн.	3 658 153	3 518 087	- 140 066	96,17
20	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1 573 460	1 474 858	- 98 602	93,73
21	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	430 586	370 986	- 59 600	86,16
22	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	223 878	195 309	- 28 569	87,24
23	Рентабельність операційної діяльності, %	51,99	52,65	0,66	-
24	Рентабельність власного капіталу, %	20,29	14,76	- 5,53	-
25	Рентабельність загальна, %	6,23	5,33	- 0,9	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Отже, результати діяльності ТОВ «Сандора» на основі проведеного аналізу наступні. Порівняно з 2020 р. відбулося зниження обсягу виробництва продукції у діючих цінах на 92 991 тис. грн. або на 3,96%. Це в свою чергу призвело до зниження суми чистого доходу від реалізації продукції на 197 636 тис. грн. Чисельність працюючих скоротилася на 68 осіб, в тому числі робітників – на 14 осіб. При цьому фонд оплати праці за 2021 рік проти минулого року збільшився на 24 121 тис. грн., або на 6,85%. Така тенденція пояснюється низкою причин, зокрема зростанням рівня мінімальної заробітної плати. Темпи зниження продуктивності праці на 1 працюючого (на 3,62%) хоча і не суттєво, але менші за темпи зниження чисельності (що складають 1,12%). Це показує більш ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві.

Ефективність використання основних засобів в першу чергу пов'язана з процесом оновлення даної частини засобів праці. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 115 834 тис. грн., що склало менше 6,08%. Проте фондівіддача знизилась на 10,28% за рахунок зниження обсягів виробництва та невикористання потужностей обладнання.

Аналіз структури коштів характеризується тим, що обігові активи збільшилась на 2,39%. Такі зміни привели до зниження темпів оборотності – коефіцієнт оборотності зменшився на 7,17%. Це свідчить про уповільнення оборотності коштів підприємства.

Власний капітал збільшився на 19,91% або 219 705 тис. грн. Це відбулося в основному за рахунок отримання прибутку звітного року. Собівартість реалізованої продукції знизилась на 3,96%. Показник витрат в розрахунку на 1 грн. реалізованої продукції зріс на 0,93%. Позитивним моментом є зростання показника матеріалівіддачі на 4,81%.

На основі попередніх висновків про зниження собівартості продукції закономірним є і зменшення операційних витрат на 140 066 тис. грн., відповідно на 3,83%. Це пояснюється саме зниженням матеріальних витрат.

Прибутковість діяльності підприємства вплинула на основні показники рентабельності: рентабельність операційної діяльності має позитивний темп зростання – 0,66%; рентабельність власного капіталу знизилась на 5,53%; загальний показник рентабельності активів підприємства знизився на 0,9%.

З вище наведених даних можна зробити висновок про те, що економічні показники діяльності підприємства погіршилися. Основними напрямками, яким варто приділяти в подальшому увагу у ТОВ «Сандора», є подальше зростання продуктивності праці, оновлення основних засобів та пошук резервів економії операційних витрат, в першу чергу матеріальних.

2.3 Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку

Якщо проаналізувати динаміку обсягів реалізації безалкогольних напоїв в Україні, то можна прослідкувати постійну тенденцію до зростання, виключенням є тільки 2015 рік. У 2020 році обсяг реалізованої продукції збільшився на 11% порівняно з попереднім періодом.

На динаміку споживання безалкогольних напоїв робить значний вплив зростання доходів населення. Протягом 2017-2020 рр. доходи населення збільшувалися із середніми темпами 12% в рік. Зростання доходів населення призводить до збільшення споживання БАН. Негативні показники в 2015 році (зменшення обсягу реалізації на 16%) пов'язані з економічною кризою, внаслідок якої ринок зазнав значного спаду. Зменшилися також доходи покупців, ціни на ресурси вирости і збут на російський ринок зменшився.

Згідно з аналізом ринку безалкогольних напоїв в поточному році безалкогольна галузь України продовжила демонструвати тенденцію зростання обсягів виробництва. Так, за підсумками 2021 року виробництво безалкогольних напоїв в Україні збільшилося в порівнянні з 2020 роком на 6,1 млн. дал або на 14,6% – з 42,1 до 48,2 млн. дал. Ключовим драйвером позитивної динаміки галузі є поступове відновлення економіки країни після кризи 2015 року [8].

Щоб розглянути більш докладно макросегмент безалкогольних напоїв, доцільно проаналізувати структуру ринку БАН України (рис. 2.2).

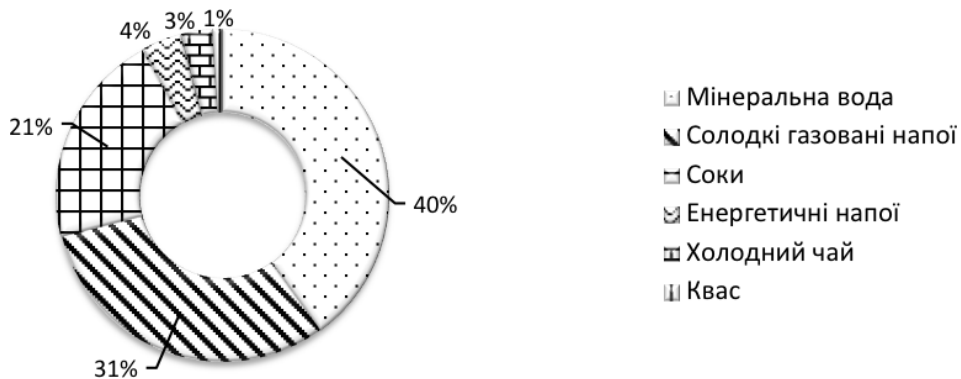


Рис. 2.2. Структура ринку безалкогольних напоїв України у 2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Як видно з рисунку 2.2, мінеральні води займають найбільшу частку ринку БАН – 40%. Солодкі газовані напої з часткою 31% також займають сильні позиції, на відміну від таких напоїв, як квас (1%), холодний чай (3%) та енергетичні напої (4%). На сегмент «Соки» наразі припадає 21% ринку, але є прогнози щодо динамічного зростання цього показника у зв'язку з популяризацією здорового способу життя, що матиме значний вплив на зменшення частки солодких газованих напоїв та збільшення частки соків.

Водночас, хоча споживання газованої води неухильно зростає, можна відзначити, що в останні кілька років темпи зростання її продажів помітно відстають від аналогічних показників інших категорій безалкогольних напоїв, зокрема соків або мінеральної та питної води.

Іншими словами, незважаючи на збільшення обсягів продажів газованих напоїв, їх частка в структурі продажів безалкогольних напоїв в цілому поступово зменшується. Очевидно, що значною мірою це пов'язано з тенденцією збільшення кількості споживачів, які орієнтуються на більш здорові напої, до яких газовану воду, що містить велику кількість цукру, а також різноманітні синтетичні добавки та ароматизатори, безумовно, важко віднести [6].

Загалом, ринок безалкогольних напоїв піддається впливу великої кількості факторів. Найсуттєвіші з них, за винятком політичної та фінансової кризи, це [8]:

- доходи населення, що свідчать про можливість або неможливість придбання продуктів не першої необхідності (солодкої газованої води, соків, квасу, енергетичних напоїв) (додаток А);

- відпускна ціна, яка складається з великої кількості показників, кожен з яких піддається зовнішньому впливу;

- погодні умови та врожайність, які мають непередбачуваний вплив на вартість сировини та її доступність в цілому (при цьому цей фактор не є суто українським, він стосується і міжнародної кон'юнктури. Наприклад, ціна на фрукти на міжнародному ринку, яка може збільшуватися або зменшуватися, суттєво впливає на собівартість соків українського виробництва, особливо екзотичних видів);

- можливість здійснення експортно-імпортних операцій, адже останнім часом українська продукція втратила частину міжнародного ринку, натомість покращилися умови «входу» імпортової продукції.

Також необхідно відмітити, що головною відмітною рисою ринку є сезонність попиту: літній період завжди відрізняється зростанням споживання даного продукту. За даними статистики, протягом усього року компанії випускають менше 50% обсягу продукції, яка виробляється в піковий період (квітень-липень). У цілому ринок відрізняється низьким рівнем попиту, який потребує штучного стимулювання (реклама) [10].

Варто також розглянути головних виробників безалкогольних напоїв на ринках Білорусі, Молдови та Вірменії. На ринку Білорусії «Кока-Кола Беверіджиз» займає лідируючі позиції, як і в Україні. Також в трійку лідерів входять національні виробники – компанія «Даріда» та «Мінський завод безалкогольних напоїв» (рис. 2.3).

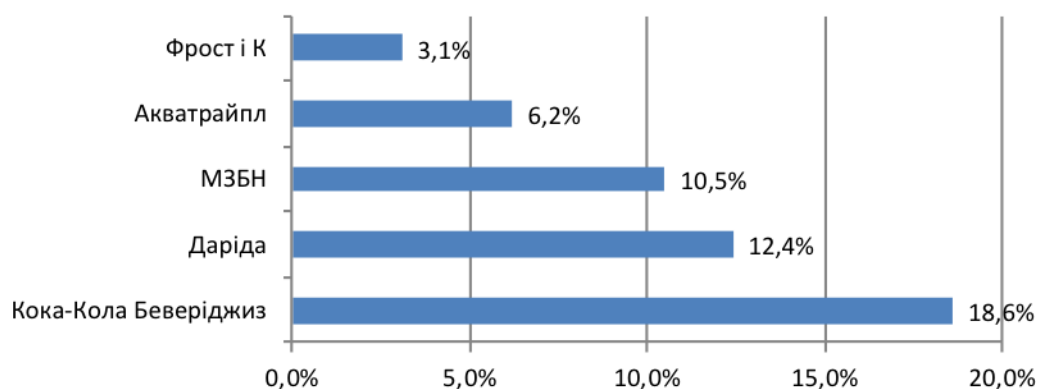


Рис. 2.3. Основні виробники БАН та їх частка на ринку за 2021 рік

На ринку Вірменії лідируючі позиції займають «Кока-Кола Хеленік Вірменія» і ТОВ «Арарат». Варто зазначити, що з липня 2022 року у Вірменії планують розширити список продукції, яка підлягає під акцизний податок. У цей список входять напої, в 100 грамах яких міститься п'ять і більше грамів цукру, а також газовані води, що містять лимонний ароматизатор. Це означає, що в найближчий час ціни на напої значно підвищаться. Такі зміни можуть викликати серйозні фінансові проблеми у місцевих виробників, а деякі виробники взагалі можуть припинити свою діяльність.

На ринку Молдови є беззаперечний лідер – компанія «Rusnac-MoldAqua», яка орієнтується на виробництво високоякісних і безпечних мінеральних, питних вод, а також, прохолодних і соковмісних напоїв. Зараз в портфелі «Rusnac-MoldAqua» 10 брендів. Кожен з вироблених брендів, є лідером в своєму сегменті. За компанією «Rusnac» (мінеральна вода «Gura Căinarului») йде компанія «Gilibert» з ТМ «Roua Argintie», на третьому місці – «Beer Master» і на четвертому – «Resan». Також, варто зазначити, що продукція ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» займає також непогані позиції на ринку Молдови. Крім основних брендів компанії «Кока-Кола», у Молдові «Кока-Кола Беверіджиз» продає мінеральні води «Dorna» та «Dorna-Izvorul Alb», які походять зі Східних Карпат – екологічно захищеної території у м. Ватра-Дорней [9].

Щодо ситуації загалом на світовому ринку БАН, то, не дивлячись на те, що там існує безліч виробників безалкогольних напоїв, лідерами з виробництва безалкогольних напоїв є компанії «Coca-Cola» та «PepsiCo».

Десятку найбільших світових компаній-виробників безалкогольних напоїв представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Топ-10 найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі за 2021 р.

№ з/п	Назва компанії	Географія основного бізнесу
1	The Coca-Cola Company	Світовий ринок
2	PepsiCo Inc	Світовий ринок
3	Dr Pepper Shapple Group	Ринок Північної Америки
4	Nestle SA	Світовий ринок
5	Suntory Holding Ltd	Ринок Азії
6	Group Danone	Світовий ринок
7	Red Bull GmbH	Світовий ринок
8	Tingyi Holding Corp	Ринок Китаю
9	Asahi Breweries Ltd	Ринок Японії
10	Kirin Holdings Ltd	Ринок Японії та Північної Америки

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Отже, як показало дослідження, існує позитивна тенденція до зростання ринку безалкогольних напоїв. Особливу увагу варто приділити мінеральним водам, соковим та функціональним напоям, які в найближчий час будуть збільшувати свою частку в загальному обсязі продукції ринку БАН у зв'язку з поширенням здорового способу життя серед потенційних споживачів.

Також варто зазначити, що ринок безалкогольних напоїв характеризується гострою конкуренцією, хоча найбільшу частку ринку займають міжнародні корпорації, такі як «The Coca-Cola Company» та «PepsiCo Inc». Якщо розглядати вітчизняний ринок безалкогольних напоїв, то тут немає одного лідера у всіх категорія (як, наприклад, у Молдові).

Ринок України представлений потужними компаніями – як національними виробниками, так і філіями іноземних компаній (додаток Б).

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Сандора» пропонується проводити за допомогою різних методів, щоб охопити різні аспекти діяльності компанії та конкурентів. Оцінити конкурентоспроможність компанії можна за допомогою ринкового скорингу (від системи YouControl).

Розрахунок індексу MarketScore для ТОВ «Сандора» за 2021 рік наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок індексу MarketScore ТОВ «Сандора» за 2021 рік

№	Фінансовий індикатор	Формула	Показник компанії
1	Частка у секторі	Виручка компанії / Виручка сектору x 100%	0,034%
2	Частка ринку	Виручка компанії / Виручка ринку x 100%	1,04%
3	Частка на субринку	Виручка компанії / Виручка субринку x 100%	5,38%
4	Місце компанії в секторі	Порядковий номер компанії у секторі серед ранжованих по виручці	33
5	Місце компанії на ринку	Порядковий номер компанії на ринку серед ранжованих по виручці	12
6	Місце компанії на субринку	Порядковий номер компанії на субринку серед ранжованих по виручці	11
7	Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	Виручка – Минулорічна виручка	947,0
8	Відносний приріст виручки за рік, %	(Виручка – Минулорічна виручка) / Минулорічна виручка x 100%	20,6%
9	Середній приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	(Виручка – Виручка 3 роки тому) / 3	935,8
10	SAGR виручки за 3 роки, %	$((\text{Виручка} / \text{Виручка 3 роки тому})^{(1/3)} - 1) \times 100\%$	26,6

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Отже, скоринговий індекс ринкової потужності ТОВ «Сандора» дорівнює 3,8 з 4. Це дуже високий показник, він означає, що дана компанія характеризується максимальною ринковою потужністю та є на ринку конкурентоспроможною.

Для більш детального аналізу отриманих результатів доцільно розглянути кожен з компонентів індексу MarketScore окремо.

Частка у секторі – ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Показник вказує на загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому. ТОВ «Сандора» належить до сектору С «Переробна промисловість» і, як бачимо, займає в ній 0,034% (133 місце). Це досить непоганий показник, враховуючи, що даний сектор включає в себе 24 розділи (від виробництва харчових продуктів до виробництва автотранспортних засобів).

Частка ринку – відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Показник вказує на ринкову потужність компанії. ТОВ «Сандора» відноситься до ринку 11 «Виробництво напоїв». Як показали розрахунки, компанія займає на цьому ринку більше 1% (друге місце за виручкою). Це також досить високий показник, адже ринок включає в себе і алкогольні напої, а ТОВ «Сандора» займається виробництвом виключно безалкогольних напоїв.

Частка на субринку дозволяє оцінити виручку компанії відносно субринку її основної діяльності. Субринок знаходиться на рівень нижче від ринку згідно КВЕД. Тому показник характеризує ринкову потужність компанії з точки зору вузького сегменту ринку. ТОВ «Сандора» відноситься до субринку 11.07 «Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки». У даному сегменті компанія займає лідируючі позиції (1 місце) і виручка компанії складає понад 50% від загальної виручки всього субринку. Порівняно з 2020 роком у компанії збільшився чистий дохід на 20,6%, що свідчить про позитивну динаміку нарощення продажів. А якщо аналізувати останні 3 роки, то компанія показує середньорічний темп зростання (GAGR) на рівні 26,6%.

Одним з інструментів фундаментального аналізу, який виходить за рамки простого вивчення фінансових показників, є модель п'яти сил Майкла Портера. Модель п'яти сил розглядає п'ять факторів, розуміння яких допомагає визначити, чи здатний бізнес бути прибутковим виходячи з інформації про інші компанії в цій галузі, постачальників і споживачів [14].

Отже, проведемо аналіз конкурентних сил для ТОВ «Сандора» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Модель п'яти сил М. Портера для ТОВ «Сандора»

Конкурентна сила	Оцінка впливу (1-10)	Значення для компанії
Ринкова влада постачальників	4 (низький рівень впливу)	З боку постачальників загроза мінімальна. Основними інгредієнтами для безалкогольних напоїв є газувана вода, фосфорна кислота, підсолоджувач і кофеїн, тому постачальники не сконцентровані в одному місці і не диференційовані. ТОВ «Сандора» ймовірно, є великим або навіть найбільшим клієнтом будь-якого з постачальників цієї продукції.
Ринкова влада споживачів	3 (низький рівень впливу)	Кінцеві споживачі не роблять впливу на компанію. Великі ритейлери можуть намагатися чинити тиск, але не матимуть вирішальної думки через високу лояльність кінцевих споживачів до бренду «Сандора», тому загроза з боку цієї сили мінімальна.
Конкуренція серед існуючих гравців	6 (середній рівень впливу)	В даний час основним конкурентом компанії є «Оболонь», яка також випускає широкий асортимент напоїв під своїм брендом. На ринку присутні і інші бренди, які домоглися популярності, але не досягли рівня визнання компаній «Coca-Cola» і «Pepsi».
Загроза появи нових гравців	5 (середній рівень впливу)	З одного боку, вхідні бар'єри для нових гравців в індустрії напоїв дуже низькі, тому на ринку регулярно з'являються нові бренди з вартістю товарів, аналогічною цінам на продукцію «Сандори». З іншого боку, «Сандора» це не просто напій, це бренд. Протягом дуже тривалого часу компанія займає значну частку ринку, тому лояльні клієнти навряд чи перейдуть на нових гравців.
Загроза появи альтернативних продуктів і послуг	8 (високий рівень впливу)	На ринку існує велика кількість енергетичних напоїв, лимонадів і соків, тому рівень загрози досить високий.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою для компанії є загроза появи альтернативних товарів. Тим більше, що попередній аналіз ринку показав, що зараз існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть безалкогольні напої без вмісту чи зі зменшеним змістом цукру, напої з додаванням натурального соку, натуральні соки тощо.

Також варто звернути увагу на конкуренцію серед існуючих гравців. Попри те, що на сьогоднішній день ТОВ «Сандора» займає лідируючі позиції у своєму сегменті, головний конкурент – корпорація «Оболонь» – постійно вдосконалює свої маркетингові методи просування товарів та збільшує виробничі потужності, а також вмiло розширює асортимент продукції, що може вдарити по позиціях досліджуваного підприємства на ринку.

Щодо політичних факторів, варто зазначити, що на даний момент в Україні не існує чіткого законодавства стосовно безалкогольних напоїв, що позитивно впливає на розвиток даної галузі (відсутні перешкоди).

Контролем за випуском даної продукції здійснює Антимонопольний комітет України. Даний комітет жорстоко слідкує за діяльністю компаній на ринку безалкогольних напоїв.

Також у 2022 році Верховна Рада України прийняла законопроект щодо перегляду ставок окремих податків і зборів, згідно з яким внесено певні зміни до Податкового кодексу України. З метою стимулювання підприємств-забруднювачів до зменшення забруднення навколишнього природного середовища, а також наближення до ставок за викиди парникових газів у країнах ЄС в Україні підвищили ставку екологічного податку за викиди двоокису вуглецю (CO₂) стаціонарними джерелами з 0,41 грн./т до 10 грн./т [10].

Економічні чинники мають переважно негативний вплив на діяльність компанії. Чинник коливання цін на сировину негативно впливає на розвиток компанії, оскільки в Україні спостерігається зростання цін, особливо на таку сировину як цукор. Це призводить до того, що компанія закуповує більш дешеві цукрозамінники, такі як цикламат, що у 30 разів солодший за цукор, та аспартам, що у 200 разів солодший [10]. Дані цукрозамінники мають гіршу якість і істотно впливають на якість продукції, що може призвести до втрати частки споживачів. Також на виручку компанії впливає сезонний попит на продукцію, адже в теплі пори року дохід від реалізації товарів компанії значно збільшується, порівняно з холодними порами року.

Щодо демографічної ситуації, то в Україні спостерігається тенденція старіння нації, а переважна більшість споживачів – молодь, отже, даний чинник має негативні наслідки. Також варто відмітити зміни у базових цінностях споживачів. Суспільство вважає, що споживання газованих напоїв є шкідливим, люди намагаються вживати більше натуральних продуктів. Проте компанія спеціалізується і на випуску соків та нектарів, тому даний чинник впливає як негативно так і позитивно.

Державна технологічна політика націлена на впровадження передових технологій, які є більш екологічно чистими, ніж старі. ТОВ «Сандора» приймає в даній програмі велику участь, що дуже позитивно впливає на репутацію та розвиток компанії. А відсутність швидкого технологічного розвитку в Україні впливає більш позитивно, оскільки конкуренти в особі вітчизняних виробників не мають такого автоматизованого та якісного оснащення, як ТОВ «Сандора», що справедливо залишає її лідером на ринку безалкогольних напоїв.

Таким чином, на основі даного аналізу було з'ясовано, що найбільш позитивно на розвиток ТОВ «Сандора» впливають технологічні та політичні чинники. Це пояснюється підтримкою з боку влади розвитку міжнародних компаній в Україні та сприянню політики розвитку передових технологій. Негативно на компанію впливають економічні та соціальні чинники, що пояснюється нестабільною економічною ситуацією в Україні, низьким рівнем розвитку та доходів більшої частини населення, коливанням цін на сировину змінами на валютному ринку тощо.

Після визначення впливу зовнішніх факторів, доцільно провести SWOT-аналіз компанії, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози у подальшій діяльності.

SWOT-аналіз ТОВ «Сандора» наведено у таблиці 2.6.

З проведеного аналізу видно, що ТОВ «Сандора» володіє доволі сильними сторонами для того, щоб і надалі утримувати лідируючі позиції на ринку.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Сандора»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	Відомість, стабільність та сила бренду	Вузкий асортимент продукції всередині окремих сегментів ринку
	Високий рівень позиціонування	Високі ціни на продукцію
	Висока доля ринку безалкогольних напоїв, яку контролює компанія	Наявність слідів пестицидів в напоях завдали збитків іміджу
	Розвинена система збуту	Недостатня прихильність деяких споживачів до ТМ
	Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості	Недостатньо високий рівень кваліфікації деяких кадрів
	Сильний маркетинг та реклама	Значна увага приділяється солодким газованим напоям (зростання популярності здорової їжі)
	Корпоративна соціальна відповідальність	
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зростання зарубіжного, переважно американського, способу життя	Конкуренція зі сторони «Оболоні» та випуску мінеральних вод
	Розвиток технологій виробництва	Велика залежність від єдиного постачальника
	Зростання за рахунок придбання інших компаній	Зменшення платоспроможності населення
	Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту	Насичений ринок безалкогольних напоїв
	Зростання споживання напоїв на обраних ринках	Високий рівень інфляції
	Зниження рівня податкового навантаження	Законодавчі вимоги розкривати негативну інформацію на етикетках продукції

Джерело: розроблено автором

Проте необхідно звернути увагу на слабкі сторони та загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Висновки до розділу 2

Провівши дослідження діяльності ТОВ «Сандора», можна зробити висновок, що воно є одним з найкращих підприємств України.

Але з даних проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності

можна зробити висновок про те, що економічні показники діяльності підприємства останнім часом погіршилися.

Скоринговий індекс ринкової потужності ТОВ «Сандора» дорівнює 3,8 з 4. Це дуже високий показник, який означає, що дана компанія характеризується максимальною ринковою потужністю та є конкурентоспроможною на ринку.

ТОВ «Сандора» володіє доволі сильними сторонами для того, щоб і надалі утримувати лідируючі позиції на ринку. Проте необхідно звернути увагу на слабкі сторони та загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Найбільш позитивно на розвиток ТОВ «Сандора» впливають технологічні та політичні чинники. Це пояснюється підтримкою з боку влади розвитку міжнародних компаній в Україні та сприянню політики розвитку передових технологій. Негативно на компанію впливають економічні та соціальні чинники, що пояснюється нестабільною економічною ситуацією в Україні, низьким рівнем розвитку та доходів більшої частини населення, коливанням цін на сировину змінами на валютному ринку тощо.

Основними напрямками, яким варто приділяти в подальшому увагу у ТОВ «Сандора», є подальше зростання продуктивності праці, оновлення основних засобів та пошук резервів економії операційних витрат, в першу чергу матеріальних.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САНДОРА»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом.

Стратегічні технології, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом. У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації загалом та цілей і стратегії управління безпосередньо персоналом. Як наслідок, менеджер має гнучкий вибір для формування стратегії персоналу.

Стратегія управління персоналом необхідна у випадку коли треба структурувати роботу з персоналом компанії, перейти від вирішення поточних задач до планомірної і орієнтованої на результат діяльності з урахуванням пріоритетів і розрахунком інвестицій.

Перед тим, як запропонувати програму з удосконалення стратегії управління персоналом досліджуваного підприємства, вивчимо існуючу ситуацію з управління кадрами ТОВ «Сандора».

Аналізуючи трудовий потенціал ТОВ «Сандора» за статевою ознакою, відзначимо, що на підприємстві жінок працює більше, ніж чоловіків. На таку різницю має вплив перш за все специфіка діяльності ТОВ «Сандора», де для ефективної роботи потрібно більшою мірою посидючість і терпіння.

На рівень кваліфікації працівників значною мірою впливають, як вік, так і стаж роботи. Аналіз структури персоналу ТОВ «Сандора» за трудовим стажем проводиться переважно при прийомі на роботу нових працівників і при оцінці плинності кадрів. Існує думка, що «старі робітники» є «пам'яттю» підприємства. Концепція «культура підприємництва» передбачає, що нерівновага у віковій структурі підприємства, у структурі трудового стажу дуже часто має несприятливі наслідки.

Величезне значення мають вивчення і зміна структури трудового стажу в часі як для визначення стратегії підприємства по найму, а й для аналізу його невдач. Наявність досвідченого персоналу може відображати як успіх обраної політики підприємства, так і невдачі зроблених зусиль для стабілізації чисельності персоналу і скорочення його плинності.

Врівноважена структура персоналу за трудовим стажем свідчить про політику осмисленого вибору працівників з адекватною освітою.

З таблиці 3.1 ми бачимо, що найпоширеніший трудовий стаж персоналу – до 5 років.

Таблиця 3.1

Розподіл персоналу за трудовим стажем ТОВ «Сандора» в 2021 р.

Групи персоналу за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
до 5	2	50	2	100	1	9,1
від 5 до 10	2	50	-	-	4	47,3
від 10 до 15	-	-	-	-	4	47,3
від 15 до 20	-	-	-	-	-	-
вище 20	-	-	-	-	-	-
вище 30	-	-	-	-	-	-
Всього	4	100	2	100	9	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним та спеціальним) передбачає виділення наступних груп працівників: які мають вищу освіту, середню спеціальну, середню загальну.

Відзначимо, що всі керівники ТОВ «Сандора» мають вищу освіту. Серед фахівців всі мають вищу освіту. Серед робітників 81,8% мають вищу освіту і 27,3% – середню спеціальну освіту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розподіл персоналу за освітою ТОВ «Сандора» в 2021 р.

Групи персоналу за освітою, років	Керівники		Спеціалісти		Робітники	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
середня	-	-	-	-	-	-
середня спеціальна	-	-	-	-	3	27,3
вища	4	100	2	100	6	81,8
Всього	4	100	2	100	9	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Моніторинг персоналу та існуючої системи стимулювання персоналу в ТОВ «Сандора» підтвердив плінність кадрів.

Показник плінності кадрів є одним з найважливіших показників ефективності управління персоналом. Розрахунок коефіцієнта плінності кадрів показує, що економічний сенс даного показника полягає в тому, що він свідчить про заповнення вакантних робочих місць.

Таблиця 3.3

Показники основних кадрових процесів ТОВ «Сандора»

Показники	2019	2020	2021	Приріст 2021/2019, %
Середньоспискова чисельність:	10	15	16	6
прийнято, осіб	1	6	2	-
вибуло, осіб, в т. ч.:	1	1	1	100
- за власним бажанням	1	1	1	100
- за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
- за скороченням штату	-	-	-	-
Коефіцієнт плінності кадрів	0,10	0,07	0,06	62,5
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,1	0,4	0,125	125
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,10	0,07	0,06	62,5

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані таблиці 3.3, бачимо, що середньоспискова чисельність працівників зростає, незважаючи на прийом і вибуття кадрів. Для того, щоб оцінити ефективність роботи відділу кадрів, були розглянуті такі показники, як коефіцієнт плинності кадрів, оборот по прийому, обороту з вибуття, які свідчать про покращення динаміки кадрового потенціалу підприємства.

Для оцінки стану кадрової стратегії фірми потрібно проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори підприємства, що впливають на його діяльність (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структурна оцінка кадрової стратегії ТОВ «Сандора»

Організаційно-правові чинники	
1. Форма власності	Колективна
2. Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Організаційна структура	Лінійно-функціональна
4. Кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> • професіоналізм працівників; • особиста продуктивність праці; • особистий розвиток та ініціатива; • спільна відповідальність за розвиток компанії; • матеріальне заохочення; • толерантне ставлення до співробітників будь-якої раси, етнічного походження, релігії, світогляду, віку, орієнтації або статі.
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	<ul style="list-style-type: none"> • невелика плинність кадрів; • незалежність працівників; • прямий зв'язок між керівником і підлеглими; • співпраця з робітниками на основі довірчих стосунків
6. Принцип роботи	Тривалий час є передбачуваним як для клієнтів, так і для співробітників. ТОВ «Сандора» ставить перед собою середньо- і довготермінові цілі і зорієнтоване на постійне зростання та довговічність, а не на короткочасний прибуток.

Джерело: розроблено автором

Отже, система стратегічного управління персоналом ТОВ «Сандора» є достатньо ефективною, враховуючи сучасний економічний стан економічної кон'юнктури в Україні. Однак такий стан не є стабільним, про що свідчать дані попередніх років. Разом з тим встановлено, що крім розвитку своєї основної діяльності, керівництво ТОВ «Сандора» не спрямовує кошти на розвиток кадрового потенціалу, на що слід звернути увагу.

Розробка шляхів удосконалення управління кадровими процесами підприємства передбачає необхідність покращення:

- 1) планування чисельності персоналу;
- 2) процесів підбору, відбору і найму персоналу;
- 3) адаптації прийнятого на роботу персоналу;
- 4) професійного навчання та розвитку персоналу;
- 5) мотивації і контролю діяльності персоналу.

Розвиток персоналу забезпечує суб'єктам господарювання підвищення рівня їх конкурентних позицій на ринку, що значно підвищує рівень прибутковості.

Робота у ТОВ «Сандора» є дуже відповідальною та важливою. Рівень мотивації працівників повинен знаходитись та увесь час підтримуватися на високому рівні. Тільки у цьому випадку рівень трудової діяльності співробітників може бути високим та ефективним. Саме тому важливим шляхом удосконалення управління кадровими ризиками підприємства є рекомендації для підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

У процесі дослідження рівня трудової мотивації співробітників ТОВ «Сандора» було виявлено ряд проблемних зон, що можуть впливати на ефективність трудової діяльності працівників.

Найважливіший вплив на мотивацію має безпосередньо рівень доходу співробітників, що знаходиться на низькому рівні.

Співробітників відділу здатні мотивувати будь-які премії, винагороди, пільги, інші види матеріальної підтримки та, звичайно, підвищення заробітної плати.

Більшість співробітників відділу має потребу у чіткій структуризації роботи, наявності зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потребу у зниженні невизначеності і встановленні правил і директиву виконання роботи. Якщо ця потреба не буде задоволена, то це може привести до стресу працівника та серйозним змінам у житті або на роботі. Більшості працюючих відділу не вистачає визнання з боку інших

людей, та долає бажання, щоб цінували їх заслуги та досягнення. Також присутнє бажання самовдосконалення, зростання і розвитку, як особи, але це не є найголовнішим фактором впливу на ефективність трудової діяльності колективу. Працюючі бажають виконувати корисну та цікаву для суспільства роботу, що скоріш за все приведене до відчуття власної причетності до суспільства. Більшій частині відділу не важливі керуючі посади, для них важливе значення займає чітка постановка завдань, високий рівень заробітної платні та почуття цінності себе у колективі.

Отже, зробимо висновок щодо елементів системи мотивації працівників ТОВ «Сандора», на які слід направити коригуючі дії:

- рівень заробітної плати;
- премії, винагороди, пільги та інші матеріальні підтримки;
- чітка структуризація роботи;
- наявність зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє робити висновки про результати роботи;
- встановлення правил та директиву виконання роботи;
- визнання з боку інших людей;
- бажання цінності заслуг та досягнень;
- самовдосконалення, розвиток як особистості;
- виконання корисної та цікавої для суспільства роботи;
- причетність до суспільства;
- почуття цінності у колективі;
- почуття безпеки.

На основі зазначених проблемних зон розробимо рекомендації для підвищення рівня мотивації співробітників ТОВ «Сандора» (табл. 3.5).

Від задоволення цих потреб, які при виявилися під час дослідження як найгостріші, залежить рівень мотивації працівників ТОВ «Сандора». На цих працівниках лежить відповідальність за роботу, а на керівництві – відповідальність за своїх підлеглих.

Таблиця 3.5

**Рекомендації щодо вдосконалення управління людськими ресурсами
ТОВ «Сандора»**

№	Проблемні зони	Рекомендації
1.	Рівень заробітної платні	Встановити рівень заробітної плати, відповідно стандартам оплати праці на подібні види робіт сучасного ринку праці України
2.	Премії, винагороди, пільги та інші матеріальні підтримки	Впровадити систему пільг, винагород відносно до затрачених зусиль, за вислугу років по підсумкам роботи за рік
3.	Чітка структуризація роботи	Розробити систему правил, директив виконання роботи для досягнення чіткого поняття завдань та цілей діяльності, вдосконалити посадові інструкції
4.	Почуття цінності у колективі, визнання з боку інших людей, бажання цінності заслуг та досягнень, наявність зворотного зв'язку і інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи	Цікавитися особистими досягненнями співробітників, підтримувати прагнення до досягнення результатів, відноситися з цінністю і пошаною до кожного працівника, необхідно виховати почуття надійності та шанобливе ставлення серед співробітників, стежити за змінами рівня задоволення потреб та рівня трудової мотивації. Цього можна досягти завдяки вдосконаленню організаційної культури (індивідуальним бесідам зі співробітниками, проведенню кожні пів року опитування з метою контролю емоційного та психологічного стану працівників, проведення тренінгів, на яких працівники відкрито зможуть ділитися своїми почуттями та настроєм, а також проводити семінари для керівників з метою вдосконалення знань щодо управлінської діяльності)
5.	Система компенсацій та стимулювання	При можливості у підприємства розробити систему компенсацій (повністю або частково), яка здатна стимулювати співробітників до трудової діяльності, в яку б входили: - добровільне медичне страхування повністю або частково за рахунок підприємства; - страхування членів сім'ї; - страхування від нещасних випадків; - страхування на випадок захворювання; - оплата за навчання дітей; - участь у програмі по забезпеченню житлом; - навчання (підвищення кваліфікації, участь у профільних семінарах та тренінгах, сприяння здобуванню додаткової освіти
6.	Безпечність умов праці	Провести атестацію робочих місць, покращити умови роботи для підвищення рівня власної безпеки, можливо шляхом забезпечення найсучаснішим обладнанням безпеки, шляхом покращення екологічного стану, доданням комфорту робочому місцю

Якщо немає можливості задовольнити усі потреби повністю, то, можливо, існує вірогідність часткового задоволення деяких потреб. У будь-

якому випадку це призведе до посилення трудової мотивації працівників, а потім і до підвищення ефективності їх трудової діяльності.

Керівництво ТОВ «Сандора» має більше виділяти коштів на навчання персоналу, адже інвестиції в персонал – це збільшення доходу компанії, підвищення якості роботи співробітників, згуртування колективу, створення єдиної злагодженої групи. У сукупності ці складові є важелем до випередження всіх конкурентів.

Декілька разів на рік працівників слід відправляти на навчання або ж запрошувати фахівців даної області і влаштовувати масові заняття для підвищення зацікавленості працівників у досягненні успіху.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо підвищення ефективності процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають дати скорочення рівня плинності кадрів та формування у ТОВ «Сандора» постійного згуртованого колективу, який матиме сприятливий психологічний клімат.

За даними звіту підприємства, витрати на впровадження змін в базовому році склали 61,5 млн. грн. на рік. Поступово витрати будуть збільшуватися, оскільки мережа «Сандора» поступово розширюється і зростає чисельність магазинів.

Витрати за статтями наведено у таблиці 3.4.

На додаток до даної програми можна впровадити кімнати «розвантаження», які дозволять вирішувати проблеми нервово-психічної напруги та відновлювати сили працівників.

Впровадження даної кадрової стратегії дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів на підприємстві, а й покращити фінансові та економічні показники підприємства.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження рекомендації щодо управління людськими ресурсами ТОВ «Сандора», тис. грн.

№	Стаття витрат	Базовий рік	Проектний рік
1	Подарунки для працівників (спонтанна винагорода) за результати діяльності, досягнення поставлених цілей, виконання планів	11,5	12,1
2	Навчання персоналу (онлайн-тренінги, організація внутрішньо фірмових семінарів)	25	26,3
3	Організація корпоративних заходів (змагання, вікторини)	25	25,3
4	Разом	61,5	63,7

Джерело: розроблено автором

При розробленні нових положень про відділи, посадових інструкцій працівників варто скористатися послугами консалтингових організацій, оскільки від їх точності та чіткості в подальшому буде залежати ефективність роботи відповідних виконавців.

Крім того, надалі потрібно буде провести перевірку відповідності кваліфікації та знань кожного службовця вимогам його посадових інструкцій.

Наслідком такої перевірки може стати необхідність підвищення кваліфікації ряду спеціалістів та кадрові перестановки.

Отже, метою реструктуризаційних змін, які пропонується реалізувати у ТОВ «Сандора», не є формування принципово нової структури управління організацією, тобто революційні зміни, що супроводжуються переважно тимчасовою зупинкою операційних та бізнес-процесів, ризикованістю втрати частки ринку тощо. Пропонується поступова реорганізація в окремих підрозділах фірми, тобто еволюційні зміни.

Розглянемо вплив від впровадження рекомендацій щодо управління персоналом ТОВ «Сандора» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив впровадження рекомендації щодо управління людськими ресурсами на техніко-економічні показники роботи ТОВ «Сандора»

№	Показник	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3877633	3878238,9	605,9	0,02
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2402775	2403220,1	445,1	0,02
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1474858	1475018,8	160,8	0,01
4	Чистий прибуток, тис. грн.	195309	195440,9	131,9	0,07

Джерело: розроблено автором

Отже, після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 605,1 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 131,9 тис. грн. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

Отже, запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які мають на меті скорочення рівня плинності кадрів і формування у ТОВ «Сандора» постійного згуртованого колективу, який буде мати гарний психологічний клімат. У прогностному періоді підприємством буде впроваджений ряд заходів, які в кінцевому підсумку сприятимуть покращенню економічних показників діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Основними тенденціями розвитку систем мотивації та стимулювання праці персоналу в сучасних умовах є: орієнтація на стратегічні підходи, увага до внутрішніх мотивів трудової діяльності, активний розвиток економічних і соціально-психологічних методів стимулювання тощо.

Соціологічні дослідження показують, що найбільшу вагу серед сучасних стимулюючих засобів впливу на підвищення трудової мотивації має оклад і індивідуальна надбавка, а потім вже йдуть різні види премій, на тлі інших

виділяються медичне страхування, можливість отримання кредитів і матеріальна допомога. Значущими так само є такі форми: хороший моральний клімат у колективі, кар'єра, хороші умови праці, оплата путівок, соціальні відпустки.

Основними напрямками розвитку системи стимулювання праці персоналу у ТОВ «Сандора» у сьогоdnішніх умовах можуть стати: застосування нових стимулюючих форм оплати праці, розвиток системи управління діловою кар'єрою; розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Незважаючи на ряд недоліків, у процесі формування і використання систем матеріального стимулювання закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, працівники орієнтуються на конкретні поточні і кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зниженні витрат, реалізації колективних і особистих економічних інтересів працівників, забезпечується перспектива поліпшення матеріального стану.

У товаристві ведеться певна робота по плануванню кар'єри персоналу і просуванню по службі, однак ці заходи повинні проходити більш ефективно і потребують реформації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи теоретичні положення даної роботи та підсумовуючи результати проведеної оцінки господарської діяльності, зробимо наступні висновки.

Формування соціально спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні підприємства залишаються питання, пов'язані з управлінням персоналом. Якість рівня управління персоналом формується під впливом багатьох чинників, таких як соціальні, економічні, організаційні, психологічні та інші, які визначають напрями кадрової політики. Результативність та дієвість кадрової політики залежить від реалізації основних управлінських функцій стосовно персоналу, в тому числі кар'єрного зростання. Все це зумовлює розробку та впровадження стратегії розвитку.

Слід зазначити, що стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати і мотивувати персонал, забезпечувати досягнення запланованих показників.

Під мотивацією в управлінні персоналом розуміють процес активізації трудових мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) для спонукання їх до ефективної роботи на підприємстві. Метою мотивації є формування комплексу умов, які

спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення поставленої мети з максимальним ефектом. Системи мотивації персоналу базуються на різноманітних методах, вибір яких залежить від розвитку системи мотивації на конкретному підприємстві, загальної системи управління та специфіки діяльності підприємства.

Класифікація методів мотивації та стимулювання, у залежності від орієнтації у впливі на ті чи інші потреби працівників, здійснюється за трьома основними групами: організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Більш диференційовано сучасні форми стимулювання представлені у вигляді: економічних стимулів, принципів та практики управління по цілях, способів збагачення праці, реалізації систем участі.

На сьогоднішній день «Сандора» є провідним виробником соків та нектарів. Це результат інноваційного розвитку компанії, вдосконалення виробничих процесів, розробки нових видів продуктів, а також використання передових технологій.

ТМ «Сандора» – одна з найпопулярніших марок в Україні. Це натуральні 100% соки і нектари гарантовано високої якості.

У виробництві продукції ТМ «Сандора» використовуються найновітніші технології, що забезпечує європейський рівень якості соків. Продукція ТМ «Сандора» визнана в багатьох країнах світу. ТМ «Сандора» – це добірна сировина, кращі плоди фруктів, овочів, ягід.

Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність. Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічне управління персоналом є не тільки розробкою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу.

Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення,

аналіз наслідків управляючих дій та інновацій. Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі.

У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлено як управління його кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства являє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Носієм кадрового потенціалу є персонал підприємства.

Отже, основний результат дослідження полягає у чіткому окресленні взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства та розробленні теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

Практичне вдосконалення методів стратегії управління персоналом в ТОВ «Сандора» може бути успішним за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, якістю персоналу, інтелектуальним потенціалом.

Успішно проведене удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню реалізації продукції та наданню якісних послуг споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднікевич І. М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. 2020-536 с
2. Багорка М. О., Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Застосування інструментів інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи. Бренд-менеджмент: вимір глобальний, вибір локальний: монографія; за заг. ред. Є. В. Ромата, Київ: Студцентр, 2022. 256 с. С. 147-158.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
5. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 304 с.
6. Буряк Р. І., Кузьменко С. В. Маркетингове дослідження ринку продукції. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 376 с.
7. Вакуленко С. М. Соціологія праці: Навч.-метод. посібник. К.: Знання, 2009. 262 с
8. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Хмельниц. екон. ун-т. Тернопіль, Астон, 2015. 407 с.
9. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок. *Проблеми науки*. 2007. № 2 С. 39-42.
10. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент: навчальний пос. К.: Знання-Прес, 2012.
11. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: монографія / Під ред. В. Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. 472 с.
12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.: Інжек, 2009.

276 с.

13. Галицький Є. Б. Маркетингові дослідження: теорія і практика. 2-е изд., пер. і доп. підручник для вузів / Є. Б. Галицький, Є. Г. Галицька. Люберці: Юрайт, 2019. 570 с.

14. Гвозденко О. В. Інстинкт купувати. Успішний продаж з психологічним підходом: підручник. 2020. 168 с.

15. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2021.

16. Глущенко О. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 24. Ч. 1. С. 96-100.

17. Гнідіна О. Формування іміджу торгової марки ТОВ «Сандора». *Молодь опановує маркетинг: Зб. мат. Всеукр. міжвуз. наук. студ. конф.* 16-17 травня 2014 р. К.: Українська Асоціація Маркетингу. 2014. С. 17-18.

18. Гончаренко І. М., Рева М. О. Обґрунтування маркетингової товарної стратегії підприємства. II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2019. С. 148-154.

19. Горецька В. В. Роль и місце управління персоналом в компанії. *Управління людським потенціалом*. 2009. № 2 (18).

20. Горовий Д. А. Удосконалення оцінки вартості бренда промислового підприємства / Д. А. Горовий, Д. О. Приходько. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін., 2014. Том 16. № 2. С. 46-51.

21. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2020. 379 с.

22. Гриньова В. М. Управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр.* Вип. 143. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 131-134.

23. Дзинько Т. Маркетинг нового покоління. URL: http://www.u-fin.com.ua/analit_mat/sdu/076.htm.
24. Доровської О. Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства. *Економіка розвитку*. ХНЕУ. 2009. № 3 (31). С. 83-85.
25. Друкер П. Класичні роботи з менеджменту. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2009. 220 с.
26. Друкер П. Ф. Управління, націлене на результати; пер. з англ. М.: Технол. шк. бізнесу, 2009. 200 с.
27. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063>.
28. Корягін Н. Антикризисне управління: підручник і практикум для академічного бакалаврату. URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya (дата звернення: 18.01.2023).
29. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. Крушельницька, Д. Мельничук. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2010. 304 с.
30. Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кадирус І. Г. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення ефективної розподільчо-збутової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 21-1. С. 122-126.
31. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Нові інструменти маркетингових комунікацій при просуванні продуктів і послуг. *Маркетингова освіта в Україні: Збірник матеріалів V Міжнародної наук.-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 7-8 жовтня 2022 р.: К.: КНЕУ, 2022. 448 с.
32. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6.
33. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2010. 398 с.

34. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., уклад.: Л. Савицька, В. Тарнавський та ін., пер. з рос.: Л. Метелюк та ін. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2009. 299 с.
35. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. 2-ге вид. К.: Знання, 2009. 311 с.
36. Новіков В., Корячін Ю. Економічні проблеми аграрного сектору в умовах кризи в Україні. *Економіка України*. 2021. № 11.
37. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посібник. К.: Кондор, 2012.
38. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля*. 2009. № 3 (133).
39. Перерва К. А. Конкурентоспроможність бренду косметичної продукції. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень». 2022. Т. 2. С. 61-63.
40. Розвиток галузі в Україні. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/APK/article/viewFile/5985/5887>.
41. Савельєва В. Управління персоналом: навчальний посібник / В. Савельєва, О. Єськов. М-во освіти і науки України. К.: Професіонал, 2009. 335 с.
42. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2010. 351 с.
43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 351 с.
44. Савчук А. М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7 (158). С. 66-71.
45. Солнцева Г. Н. Інформація в маркетингу / Г. Н. Солнцева, Г. Л. Смолян. *Інформаційні системи*. 2017. № 4. С. 18-29.

46. Степаненко О. В. Роль інформаційного забезпечення в процесі управління маркетинговою діяльністю в сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник НУБіП України*: зб. наук. праць. 2022. Вип. 142. Ч. 1. С. 96-104.

47. Управління персоналом: навчальний посібник / М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова. М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). К.: Центр навчальної літератури, 2010. 500 с.

48. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

49. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293-298.

50. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків: вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

51. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2015. 220 с.

52. Офіційний сайт ТОВ «Сандора». URL: <https://sandora.ua/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сегментація споживачів безалкогольної продукції

Назва сегменту	Частка	Склад сегменту	Особливості споживання
Споживачі з низькими доходами	35 %	Безробітні (зареєстровані та незареєстровані), пенсіонери, інваліди, студенти,	Ця група споживачів купує базові дешеві продукти. Основним фактором, що впливає на прийняття рішення про придбання товару, є ціна, прослідкувати їхній попит доволі важко
Працівники із сім'ями	45 %	Працівники різних галузей із сім'ями	Представники цього сегменту відрізняються за рівнем доходів та вимогами до товарів, основному купують продукти середньої якості, реагують на ціни, часто надають перевагу покупкам у магазинах і супермаркетах
Середній клас	15 %	Спеціалісти різних галузей, дрібні бізнесмени	Споживачі цього сегменту ставлять високі вимоги, звертають увагу на якість, терміни зберігання, склад продукту. Культура споживання мало відрізняється від традиційної, хоча ці покупці більше зорієнтовані на марку, очікують високої якості та урізноманітнення товарів, менш вразливі до ціни
Споживачі з високим рівнем доходів	5 %	Високопоставлені службовці із сім'ями	Ця група споживачів ураховує якість, смак, марку, ціна для них не є визначальним чинником

Найбільші виробники безалкогольних напоїв в Україні

Категорія	Компанія	Торгова марка
Мінеральна вода	IDS Group	ТМ «Ворґомі», ТМ «Aqua Life», ТМ «Миргородська», ТМ «Моршинська»
	ПІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Bon Aqua»
	ТОВ Корпорація Українські мінеральні води	ТМ «Поляна Квасова», ТМ «Лужанська»
	ПАТ Оболонь	ТМ «Оболонська», ТМ «Кремінка»
	Компанія Бон Буассон	ТМ «Bon Boisson»
	Buvette Smart water	ТМ «Buvette»
Солодкі газовані напої	ПІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Coca Cola», ТМ «Fanta», ТМ «Sprite», ТМ «Schweppes»
	ТОВ «Садочок» (PepsiCo)	ТМ «Pepsi», ТМ «Mirinda», ТМ «7Up»
	ПАТ Оболонь	ТМ «Живчик»
	ПрАТ «Ерлан»	ТМ «Біола»
Соки	ТОВ «Садочок» (PepsiCo)	ТМ «Sandora», ТМ «Садочок»
	ТОВ «Вітмарк»	ТМ «Jaffa», ТМ «Наш сік»
	ПІ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	ТМ «Rich»
	ПАТ «Ерлан»	ТМ «Біола»

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САНДОРА»

Дата

КОДИ

01.01.2022

22430008

Консолідований звіт про фінансові результати
Форма №2-к

1. Звіт про сукупний дохід

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

тис. грн.

Стаття	Код рядка	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3877633	4075269
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2402775	2501809
Валовий: прибуток	2090	1474858	1573460
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	201804	141982
Витрати на збут	2150	463964	454273
Інші операційні витрати	2180	438104	546619
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	370986	430586
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	170332	201784
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	200654	228802
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5345	4924
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	195309	223878
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		