

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою ЕМКД
доктор екон. наук, професор

_____ Олександр ЛЕВЧЕНКО
«__»_____ 2020 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему

«Удосконалення управління підприємством харчової промисловості»

Виконала здобувач вищої освіти
IV курсу, групи МЕ-18-2СК
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Мартиросян Р.Д.
«__»_____ 2020 р.

Керівник проекту канд. філос. наук

_____ Тамара НЕМЧЕНКО
«__»_____ 2020 р.

Рецензент: к.е.н., проф. Пальчевич Г.Т. []

м. Кропивницький

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління підприємствами харчової промисловості.....	7
1.1. Підприємство: сутність, основні характеристики та класифікація.....	7
1.2. Особливості організації управління підприємством харчової промисловості.....	12
1.3. Механізм впровадження системи управління підприємством харчової промисловості.....	16
Розділ 2. Дослідження стану господарської діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	24
2.2. Організаційна структура управління підприємством.....	30
2.3. Дослідження ринкового середовища Фірма «Ласка».....	34
2.4. Аналіз фінансового стану підприємства.....	41
Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка».....	50
3.1. Впровадження збалансованої системи показників для удосконалення стратегічного управління організацією.....	50
3.2. Впровадження інноваційних технологій мотивації праці персоналу в господарську діяльність Фірма «Ласка».....	63
Висновки.....	72
Список використаних джерел.....	75
Додатки.....	79

ВСТУП

За сучасних умов мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, а також з врахуванням загострення конкурентної боротьби, кризових явищ, що зумовлені змінами в економіці та подоланням наслідків спричинених пандемією, для стабільного та успішного господарювання вітчизняного підприємства харчової промисловості на ринку, визначальним стає питання становлення його ефективної системи менеджменту.

Складні умови провадження діяльності, які зумовлюють погіршення функціонування вітчизняних харчових підприємств, сформували підвищену актуальність проблеми сьогодення — пошук та впровадження результативних методів управління та контролю за станом господарювання сучасних харчових підприємств. Особливістю сучасного механізму управління харчовими підприємства є, перш за все, забезпечення ефективного провадження господарської діяльності за умов дефіциту ресурсів, а також мінімізації витрат та гарантування при цьому високих кінцевих результатів, впровадження інновацій, а також, пристосування до мінливості конкурентного ринку.

Питанням дослідження механізму управління підприємствами харчової промисловості приділяли увагу багато вчених серед них: Белік В., Боярко І., Самусевич Я., Гулей А., Калюжна Н., Кириченко Л., Ревуцька Н., Самофатова В., Трут О., Устенко А. та інші. Але в науковій літературі, на нашу думку, багато питань щодо організації системи менеджменту харчових підприємств залишаються не розглянутими.

Наразі, враховуючи зовнішню ситуацію, організація системи управління господарською діяльністю харчового підприємства має відповідати, насамперед, закономірностям та вимогам соціально-економічного розвитку, а також бути характеризуватися ефективністю та гнучкістю. Тому, одним з основних напрямів організації управління

підприємством харчової промисловості, має стати вироблення головних теоретичних і методологічних постулатів щодо ефективного менеджменту господарської діяльності. Відтак, подальший розвиток харчової промисловості України вимагає докорінно нових підходів до організації управління її розвитком, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи.

Метою виконання даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних напрацювань вчених та науковців, практичного зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо організації системи управління господарською діяльністю на підприємстві харчової промисловості, набуття навичок та вмінь подальшого використання цих знань в сучасних умовах функціонування підприємств.

Основним завданням виконання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження діючої практики організації системи менеджменту харчового підприємства та порівняння її з теоретичними основами, виявлення реального стану та основних проблем забезпечення ефективності управління на досліджуваному підприємстві, розробка пропозицій для її покращення.

Об'єктом дослідження виступає Підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки) "Фірма Ласка" громадської організації "Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника". Основними видами діяльності Фірма "Ласка" є виробництво морозива та заморожених напівфабрикатів.

Предметом дослідження дипломної магістерської роботи є теоретичні основи і практичні аспекти організації комплексного забезпечення безпеки діяльності на аграрному підприємстві.

Джерелами інформації для виконання випускної кваліфікаційної роботи слугували: спеціальна наукова, навчальна, періодична та економічна література, статут Фірни "Ласка" та інші засновницькі документи, фінансова звітність підприємства, звіти про наявність та рух основних засобів за 2014-2018 рр., тощо.

В випускній кваліфікаційній роботі були використані методи теоретичного, статистичного, емпіричного та експериментально-теоретичного рівня.

Елементом наукової новизни в випускній кваліфікаційній роботі виступає обґрунтування рекомендації застосування збалансованої системи показників для удосконалення стратегічного управління організацією Фірма "Ласка".

Практична значущість роботи полягає у адаптації інноваційних технологій мотивації праці персоналу в господарську діяльність підприємства.

Результати випускної кваліфікаційної роботи прийняті до впровадження для вдосконалення системи управління Фірми "Ласка".

За своєю структурою випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Підприємство: сутність, основні характеристики та класифікація

В умовах трансформаційних змін сучасна економіка ставить перед підприємствами, як суб'єктами господарювання завдання щодо виживання у гострій конкурентній боротьбі. Однак, незаперечним є те, що підприємства на сьогодні мають значні права і можливості реалізації власних економічних інтересів. Вони самостійно вибирають вид господарської діяльності, складають власну виробничу програму, здійснюють формування і використовують ресурсно-виробничий потенціал, забезпечують збут продукції, залучають висококваліфікований персонал та формують систему управління ним, впроваджують заходи щодо підвищення ефективності господарювання.

Дослідження літературних джерел та нормативно-правових актів дозволило зробити певні висновки щодо визначення сутності поняття «підприємство».

Етимологічно термін «підприємство» має німецьке походження, його дослівний переклад – «книжкова калька» [17, с.18].

Проаналізуємо українське законодавство для розуміння юридичних підходів до трактування визначення підприємства.

Найбільш повне визначення знаходимо в Господарському кодексі України, що трактує підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, який може бути створений компетентним органом державної влади або ж органом місцевого самоврядування, або ж іншими суб'єктами з метою задоволення як суспільних так і особистих потреб за допомогою

систематичного здійснення таких видів діяльності: виробнича, торговельна, науково-дослідна та інша [8].

Українські вчені та практики цілком погоджуються із вище наведеним трактуваннями сутності поняття «підприємство» та використовують його у своїх напрацюваннях.

Підсумовуючи вище викладене, приходимо до висновку, що кожне підприємство має кінцеву мету та результат свого функціонування. Окрім цього варто зауважити, що виокремлюють певні ключові ознаки підприємства. Зокрема, істотною ознакою підприємства є здійснення ним господарської (підприємницької) діяльності, яка може проявлятися як виробнича, науково-дослідницька або ж комерційна діяльність. Ще одною визначальною умовою ведення господарської діяльності підприємства є його самостійність. Загалом, відокремлене підприємство - це виробнича одиниця, яка є виробничо та технічно цілою за своєю сутністю та володіє організаційно-адміністративною та господарською самостійністю. Підприємство також здійснює розпорядження власною продукцією, прибутком, яке воно отримало після сплати податкових платежів за власним бажанням. Також, варто підкреслити, що підприємство є статутним утворенням. Статут визначає мету та предмет діяльності кожного окремо взятого підприємства, межі його правоздатності як юридичного утворення, змінювати які без внесення поправок до статуту є не можливим [4, с. 50].

Загалом, діяльність підприємства упорядковується на основі нормативно-правових актах та юридичних документах, зокрема до них можна віднести: Закон України про підприємство, Господарський Кодекс України, статут підприємства і колективний договір та інші законодавчі акти.

Враховуючи, що кожне підприємство здійснює свою діяльність за багатьма напрямками, вважаємо за необхідне виділити найголовніші:

По-перше, варто виділити маркетингове дослідження ринку, що здійснюється заради розуміння місткості ринку конкретного товару, виду продукції, яка має попит, очікування споживачів, тощо;

По-друге, безпосередньо виробнича діяльність, яка може здійснюватися у вигляді виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт на замовлення, а також сюди варто включити діяльність щодо розробки асортименту продукції відповідно до здійсненого комплексного дослідження ринку;

По-третє, надзвичайно важливим є організація комерційної діяльності підприємства з стимулювання збуту виготовленої продукції чи послуг, здійснення реклами, участь у виставках, ярмарках, конкурсах, організація післяпродажного сервісу продукції, що включає гарантійне обслуговування, пусконаладжувальні роботи, тощо;

Четвертим пунктом варто виділити здійснення інноваційної діяльності, яка має на увазі здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, впровадження технологічних, організаційних, управлінських інновацій, а також виробництво інноваційної продукції.

П'ятим елементом діяльності підприємства є матеріально-технічне забезпечення виробництва, що має на увазі організацію постачання сировини, комплектуючих матеріалів, енергії, виробничим устаткуванням, тарою та інше;

Шостим пунктом зазначимо управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Сюди відносяться усі види планування, облік і звітність, ціноутворення, аналіз господарської діяльності, організація й оплата праці, тощо.

Важливе місце серед сфер діяльності підприємства виступає його інвестиційна діяльність, тобто сукупність операцій, пов'язаних з купівлею основних засобів, інструментів фінансового ринку та нематеріальних активів задля отримання економічного або іншого ефекту від їхньої власності, а також операції, пов'язані з їх продажем;

I, наостанок, варто виділити соціальну діяльність, яка має базуватися на принципах соціальної відповідальності за такими групами показників: відповідальність перед споживачами, відповідальність перед постачальниками, відповідальність перед персоналом, екологічна відповідальність, відповідальність організації перед суспільством. Вона має на меті забезпечення на належному рівні умов праці і життя трудового колективу, створення соціальної інфраструктури підприємства, що включає власні житлові будинки, лікувально-оздоровчі і дитячі дошкільні установи, столові, встановлення очисних систем фільтрів для забезпечення зниження рівня забруднення навколишнього середовища від викидів в атмосферу, а також очищення стічних вод та інше [20, с. 74-77].

Розглянемо класифікацію підприємств, яка існує в науковій літературі та нормативно-правових актах. Результат зобразимо на рис. 1.1.

Зауважимо, що галузевою ознакою діяльності розрізняють наступні види підприємств: промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, виробничо-торгівельні, торговельні, лізингові, фінансово-кредитні, страхові, туристичні та ін. Сільськогосподарські підприємства поділяються на підприємства галузі рослинництва та тваринництва. Промислові підприємства, у свою чергу, можна розділити на: підприємства харчової промисловості; легкої промисловості; машинобудування; хімічної промисловості; металургійні підприємства; підприємства деревообробної промисловості та ті, що виробляють будівельні матеріали та ін. Відповідно, кожне з цих підприємств має певні особливості в системі управління, відрізняється заходами, які можна застосувати для удосконалення загального менеджменту, підвищення конкурентоспроможності, превентивними діями для попередження кризових ситуацій, організації стратегічної діяльності. Тож, в наступних підрозділах ми розглянемо систему управління підприємствами харчової промисловості та сформулюємо їх визначальні особливості.



Рис. 1.1. Класифікація підприємств

Джерело: складено на основі [4, 8, 22, 26, 39].

Кожному підприємству, не зважаючи на його форму притаманна система управління. Детальніше сутність даного поняття ми розглянемо у підрозділі 1.2.

1.2. Особливості організації управління підприємством харчової промисловості

В умовах сучасної ринкової економіки, активного розвитку підприємництва, зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин зазнає суттєвих змін та активного розвитку. Створення корпоративних форм управління, зміна стилю господарської поведінки, психології керівників, переоцінка ними своєї ролі і місця в системі господарювання викликають закономірний інтерес до питань теорії і практики управління підприємством.

Сучасний підхід до управління виробництвом полягає в розгляді будь-якого підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Не виключенням є підприємства харчової промисловості, які мають певні особливості.

Загальновідомою є інформація про те, що харчова промисловість - це сукупність галузей, що виробляють харчову продукцію: харчові продукти, добавки, тютюнові вироби та іншу продукцію. Метою функціонування харчової промисловості є задоволення потреби населення в продуктах харчування. Найтіснішим є її зв'язок з сільськогосподарською галуззю, яка виступає основним її постачальником сировини. Здійснення переробки сировини сільського господарства та виробництво продукції, яка має тривалий термін зберігання, наявність холодильників харчових підприємств з великими потужностями дають змогу забезпечити стабільне рівномірне забезпечення ринку продовольчими товарами, насамперед таких, які швидко піддаються псуванню. Відходи, які залишаються від виробництва, здійснюваного галуззю можуть використовуватися як в безпосередньо сільському господарстві, так і іншими галузями промисловості (наприклад в легкій, фармацевтичній і т.д.) [11].

Харчова промисловість включають в себе ряд галузей і підгалузей: м'ясна, молочна, консервна, олійно-жирова, макаронна, кондитерська,

виноробна, пивоварна і безалкогольних напоїв, соляна, цукрова, тютюнова і т.д. Кожна галузь являє собою сукупність підприємств і виробництв, що володіють спільністю виробленої продукції, технології та потреб, що задовольняються. До підприємств харчової промисловості належать харчові заводи, компанії, комбінати і фабрики.

Говорячи про визначення поняття «система управління підприємством», варто почати з розуміння, що вона не є таким же матеріальним об'єктом, як, наприклад, основні виробничі фонди, грошові кошти, фінансові вкладення. Систему управління тим чи іншим підприємством можна виявити, аналізуючи результати діяльності окремих елементів, що утворюють організацію. Ці результати можна поділити на три складові:

По-перше, це стан і тенденції зміни функціональних характеристик організації, або вихідних параметрів (виручка, активи, прибуток та ін.);

По-друге, стан і тенденції зміни структурних характеристик організацій (операційна модель, система управління та ін.);

По-третє, результати діяльності з розвитку організації (філософія управління, досягнення стратегічних цілей, розвиток персоналу та ін.).

Визначаючи сутність поняття система управління організацією варто говорити сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, а саме: наукових знань, а також практичних навичок щодо управління різноманітними об'єктами, насамперед, людиною, процесом, організацією, з метою забезпечення їх конкурентоздатності в ринкових умовах, а також максимального задоволення потреб за умови оптимального використання ресурсів [36].

Призначенням системи управління виступає аналіз поточного стану підприємства, розроблення та впровадження системи менеджменту. Широке розуміння системи управління ставить перед собою завдання що реалізації управлінських функцій для усіх підрозділів, бізнес-процесів та проектів.

Функції системи управління полягають у наступному.

1. Формування умов для самоорганізації особистостей:

- розробка і впровадження управлінської, фінансової, правової та організаційно-функціональної структур;
- розподіл функцій управління між індивідами;
- регламентація основних і допоміжних бізнес-процесів;
- встановлення порядку і форм повноважень і відповідальності окремих особистостей і їх груп, в тому числі вищого керівництва;
- визначення критеріїв та порядку оцінки діяльності окремих працівників і їх груп;
- визначення порядку оплати праці, форм матеріального і нематеріального стимулювання;
- встановлення системи цінностей, норм поведінки, внутрішньофірмових стандартів, традицій, звичаїв.

2. Визначення ключової ідеї діяльності:

- формулювання суті, призначення організації для внутрішніх і зовнішніх учасників;
- визначення цільових груп клієнтів, підходу до роботи з ними;
- формування портфеля стратегічних груп товарів;
- встановлення ключових напрямків розвитку організації в цілому і її найважливіших підрозділів;
- визначення фірмового стилю, включаючи зображення торгової марки, корпоративну символіку.

3. Цілепокладання для всієї організації, її підрозділів, а також для кожного бізнес-процесу або проекту:

- формулювання місії і бачення майбутнього;
- встановлення генеральної мети, стратегічних цілей і завдань;
- формування системи довгострокових і короткострокових цілей і завдань для підрозділів, бізнес-процесів, проектів або окремих індивідів;
- визначення критеріїв оцінки досягнень цілей і завдань.

4. Створення системи планування виконання цілей і завдань:

- стратегічне планування;
- оперативне планування;
- планування і управління проектами;
- інвестиційне проектування;
- оперативно-календарне планування;
- виробниче планування.

5. Організація виконання планів і проектів:

- встановлення порядку пошуку і аналізу управлінських проблем;
- розробка і реалізація механізму підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень;
- організація внутрішнього документообігу;
- формування і видача планово-контрольних завдань;
- координація діяльності індивідів і їх груп у рамках підрозділів, бізнес-процесів або проектів;
- впровадження автоматизованих систем управління виробництвом або технологічними процесами;
- управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями.

6. Встановлення зворотного зв'язку:

- оцінка виконання довгострокових і короткострокових цілей і завдань, планів і проектів;
- контроль над термінами і якістю виконання планово-контрольних завдань, виробничий облік;
- управлінський облік і управлінська звітність;
- організація та здійснення внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, контролю, що здійснюється власниками;
- впровадження корпоративних інформаційних систем;
- оцінка якості систем, процесів, товарів [14, 28, 36].

1.3. Механізм впровадження системи управління підприємством харчової промисловості

Вивчення проблем зростання конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також підвищення результативності їх виробництва спонукає до розробки та впровадження ефективних механізмів управління.

В наукових дослідженнях йдеться про те, що в узагальненому розумінні, механізм управління - це інструмент, за допомогою якого система управління впливає на керований об'єкт. В управлінському процесі він виконує дві основні функції: доставляє інформацію органу управління про стан об'єкта управління і забезпечує реалізацію (виконання) рішень, прийнятих органом управління [18].

Варто наголосити, що говорячи про механізмом управління промисловим підприємством розуміється також сукупність організаційних, методичних, технологічних та інструментальних прийомів, структурують і спрямовують процеси діяльності підприємства згідно поставленим цілям [41, с. 115].

Система управління підприємством харчової промисловості повинна відповідати низці вимог, зокрема, бути раціональною, достатньою, прозорою, забезпечувати багатоваріантність поведінки у зовнішньому середовищі і надавати можливість еволюційного розвитку. Комплекс планованих змін на підприємстві має бути зрозумілим для партнерів та аудиторських фірм, сприяючи тим самим інвестиційній привабливості підприємства і його адаптації до умов вітчизняної та світової економічної системи. Враховуючи вище зазначене, для розробки конкретних рішень щодо функціонування системи управління на підприємстві необхідно сформулювати механізму управління [30].

Схематично процес механізму побудови системи управління зображено на рис. 1.2.

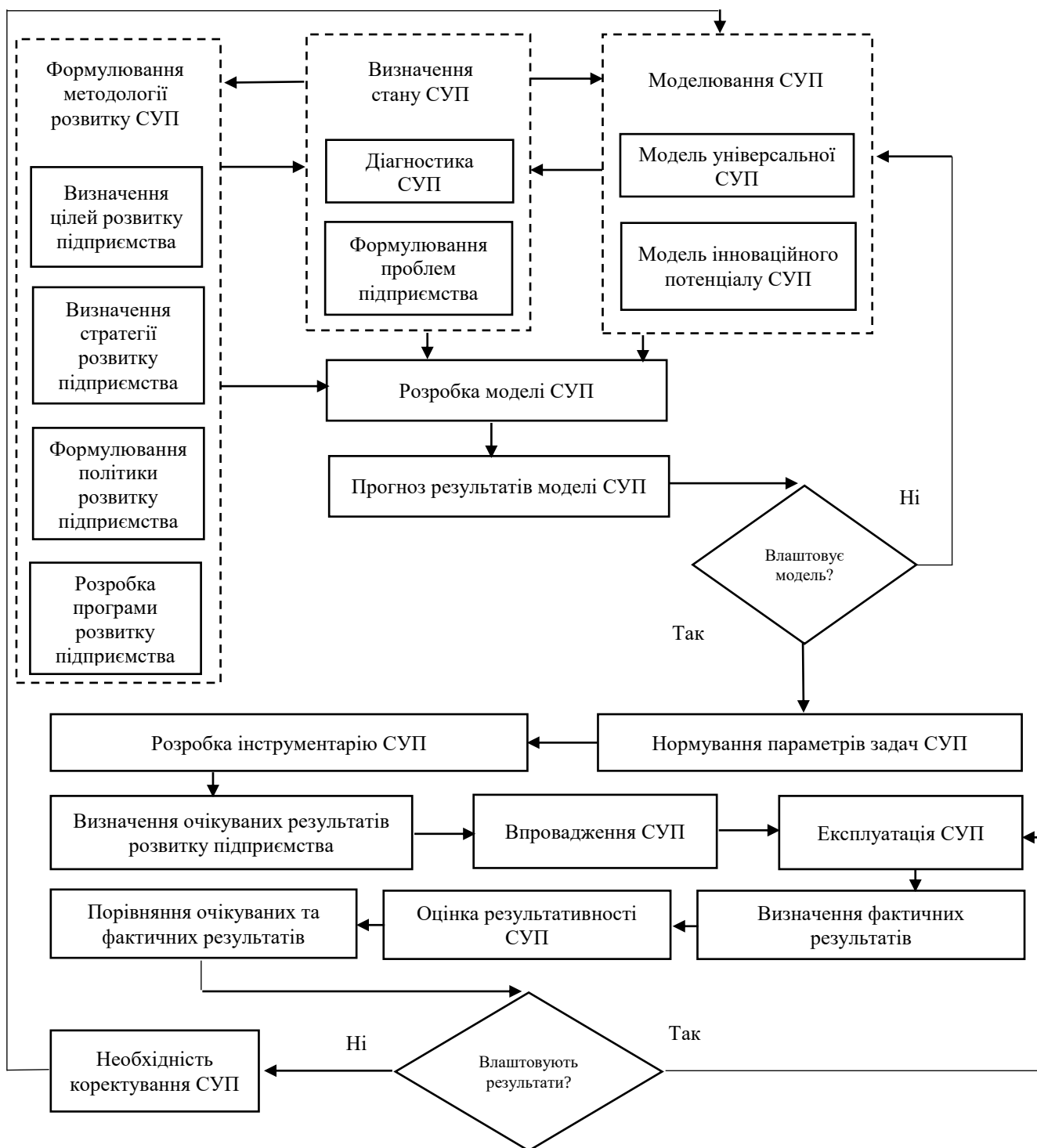


Рис. 1.2. Механізм побудови системи управління підприємством

Джерело: складено на основі [30,36].

Як ми можемо бачити, з рис. 1.2, для успішної побудови та впровадження системи управління підприємством необхідно попередньо здійснити аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. Це дасть змогу виважено прийняти рішення щодо обрання стратегії розвитку

організації на той проміжок часу, на який планується впровадити ту чи іншу систему управління. Адже конкретний механізм управління підприємством має забезпечити ті чи інші цілі функціонування підприємства, після чого, як загалом відомо, слідує вибір стратегії діяльності та формування системи управління для реалізації даної стратегії.

Механізм управління цілями, насамперед, визначення цілей та формулювання обмежень для діяльності підприємства. Загалом, процес визначення цілей підприємства зображено на рис. 1.3. При формулюванні цілей обов'язковим є не лише конкретне формулювання, а й їх деталізація та ув'язка між собою. До загальних вимог щодо цілей варто віднести: гнучкість; кількісний вимір; ієрархічність; сумісність; реальність [36].

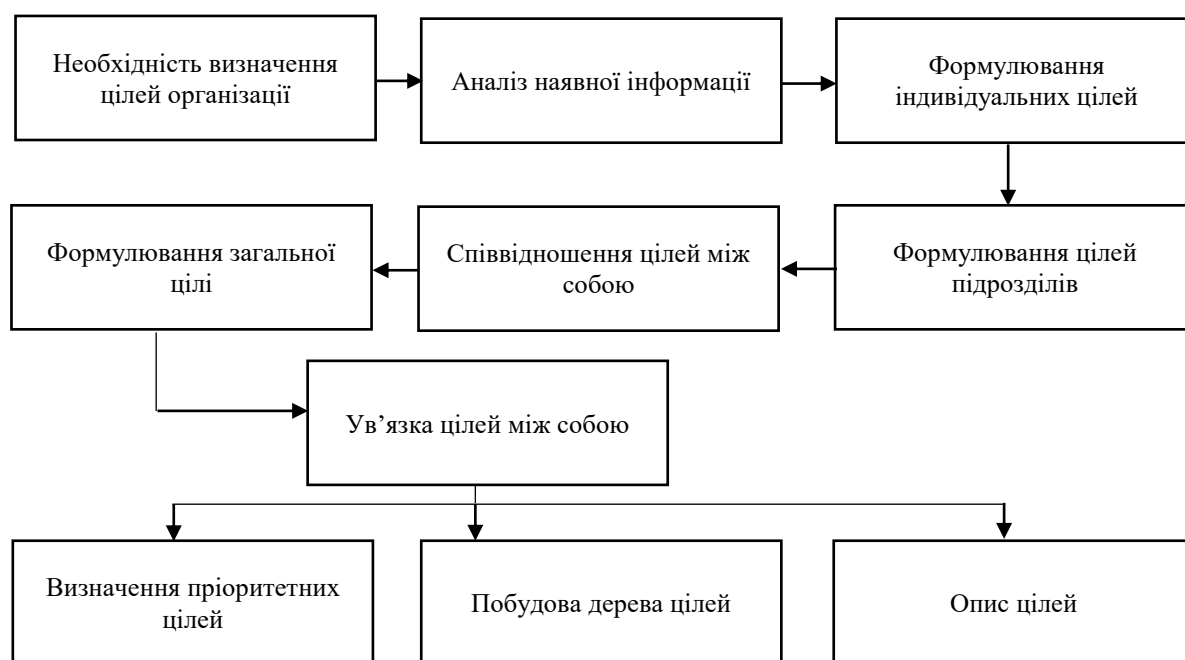


Рис. 1.3. Процес визначення цілей підприємства

Джерело: складено на основі [17, 20, 21, 24].

Підприємство співвідноситься із зовнішніми системами, які охоплюють різні сторони функціонування економічної системи - політичну, економічну, соціальну, ресурсну, технологічну. При цьому вплив зовнішнього середовища розглядається з різним ступенем деталізації, а фактори зовнішнього середовища поділяються за ознакою надання прямого або

непрямого впливу. До факторів непрямого впливу відносяться міжнародні та політичні події, стан національної економіки, соціально-культурні події, науково-технічний прогрес [17, с. 47].

Кількість факторів зовнішнього середовища, які необхідно враховувати при організації та веденні бізнесу, характеризує складність системи управління, а відповідно, на різних підприємствах не може бути єдиної, однаково ефективною для всіх структури управління та механізму його дії. Багатофакторне оточення промислового підприємства призводить до ускладнення його організаційної структури та механізмів функціонування. Організувати цей процес можна тільки за допомогою формування інтегрованої системи менеджменту підприємства.

Зовнішнє середовище має і динамічні характеристики. Динаміка зовнішнього середовища виражається в частоті, величині і регулярності тих чи інших змін, які необхідно враховувати при прийнятті рішень. Таким чином, при формуванні механізму управління підприємством харчової промисловості слід враховувати вплив факторів зовнішнього середовища в найповнішому обсязі, оскільки зовнішнє середовище відрізняється високим ступенем невизначеності і є перепорою для здійснення ефективних управлінських рішень [32, с. 114-117].

Тож, враховуючи вище сказане, етап визначення стратегії організації передбачає визначення основних напрямків розвитку, встановлення критеріїв і розробка правил організаційної поведінки, що визначають взаємовідносини всередині організації в період побудови СУП організації, зміну внутрішньофірмового потенціалу під впливом зміни зовнішнього середовища відповідно до вимог ринку.

Роль стратегії розвитку в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу і ресурси на певних ділянках і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

Таким чином, стратегія розвитку покликана вказати, які основні напрямки слід вибрати організації для розвитку. Вона будується на основі

великого обсягу фактичного матеріалу про внутрішні і зовнішні параметри та про існуючі в організації проблеми (див. рис. 1.4.) [33].



Рис. 1.4. Процес визначення стратегії розвитку організації

Джерело: складено на основі [33].

Підводячи підсумки, можна виокремити певні особливості функціонування механізму управління підприємством харчової промисловості, а саме наявність у його складі наступних блоків: вибір конкурентних стратегій розвитку, комплексний підхід до планування виробництва харчової продукції, реорганізацію систем управління персоналом, підвищення якості та конкурентоспроможності харчової продукції, реорганізація систем обліку, активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності із залученням зовнішнього інвестування. При цьому кожен із зазначених блоків має розглядатися як система, що включає взаємозалежні компоненти. Ефективне здійснення функцій, які вказані в

даному механізму, можливо лише з використанням адаптивного інструментарію підтримки прийняття управлінських рішень на основі сучасних інформаційних технологій.

Говорячи про елементи механізму управління підприємством харчової промисловості, варто виокремити наступні його складові:

- економічний інтерес, який перш за все полягає у прагненні до економічної вигоди, зацікавленості в підвищенні результатів виробництва і конкурентоспроможності підприємства (отримання прибутку, економічному веденні справ, нарощуванні обсягів виробництва і т.п.); забезпеченні поєднання інтересів власників, працівників і громадських інтересів, зацікавленості в збільшенні вартості вкладеного капіталу і отримання прибутку; поєднанні особистих (отримання гідної оплати праці) і громадських інтересів (своєчасне формування бюджетів за рахунок податкових платежів підприємств); завоюванні ринку на основі успішного ведення конкуренції шляхом здійснення грамотної і гнучкої цінової політики, створенні позитивного іміджу; забезпеченні соціальних стандартів;

- комерційний розрахунок, який втілюється через реалізацію економічних інтересів при обґрунтуванні економічної доцільності окремих операцій і підприємницької діяльності в цілому на основі самоокупності, самофінансування, конкурентоспроможності;

- матеріальне стимулювання праці працівників, що реалізується через забезпечення зацікавленості трудового колективу і працюють в поліпшенні результатів діяльності на основі постійного вдосконалення матеріального стимулювання працівників; вибір прогресивних форм і систем оплати праці, встановлення розцінок оплати праці, показників, розмірів і умов преміювання, всіляких доплат і надбавок, запровадження альтернативних (непрямих) форм матеріального заохочення працівників;

- організація, прогнозування, планування, що розуміє перед собою перш за все визначення цілей і завдань, обсягів і структури господарської діяльності; потреби в фінансових, матеріальних і трудових ресурсах;

вироблення стратегії і тактики поведінки на ринку; встановлення економічних зв'язків з іншими суб'єктами ринку; прогнозування наслідків, майбутніх результатів від прийнятого управлінського рішення;

- фінансування господарських процесів, а саме: аналіз господарсько-фінансової, діяльності підприємства; забезпечення підприємства фінансовими ресурсами на розвиток і поточну діяльність;

- ціноутворення, що полягає у виробленні цінової політики і стратегії, спрямованої на стимулювання підвищення якості продукції та обслуговування, зниження витрат; стимулюванні розвитку обороту, поліпшення його структури, забезпеченні отримання прибутку в розмірах, необхідних для економічного і соціального розвитку підприємства; гнучкій і швидкій адаптації обсягу і асортименту товарів, що випускаються до змін попиту; встановленні цін при укладанні договорів на закупівлю товарів і сировини, реалізації товарів;

- дотримання податкового законодавства;

- управління якістю продукції, тобто створення, експлуатація або споживання продукції необхідного рівня якості; розширення ринків збуту товарів і структури обороту і продукції; підвищення якості та впровадження нових форм обслуговування споживачів; надання додаткових послуг і післяпродажного сервісу;

- інноваційна діяльність, яка включає спрямування удосконалення діяльності підприємства на економічний і соціальний результат; орієнтування інноваційної діяльності підприємства на потреби ринку; використання наукових досягнень в комерційних цілях, на проведення маркетингових досліджень ринків збуту і пошук нових споживачів;

- удосконалення організаційних структур підприємств, яке виявляється у поліпшенні функцій управління підприємством; оптимізації горизонтальної і вертикальної побудови підприємства, кількості структурних підрозділів, співвідношення між ними і системи взаємодії; організаційній

побудові підприємства на забезпечення ефективної роботи в цілому і окремих його структурних ланок.

Як показав аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних науковців, найпоширенішими проблемами, які виникають під час здійснення впровадження та експлуатації системи управління підприємствами харчової промисловості, насамперед, є:

- недостатня напрацьованість теоретичної бази, яка б в повному обсязі розкривала реальні особливості формування та впровадження механізму управління підприємствами харчової галузі на українському ринку;
- відсутність у достатній мірі адаптованих до реалій практичних методик застосування теоретичних розробок;
- відсутність єдиних методичних рекомендацій по управлінню якістю на основі стандартів ISO;
- недостатня кількість ресурсів для впровадження та подальшого налагодження механізму управління підприємствами харчової галузі;
- розчарування керівництва від неотримання швидкого результату від впровадження проекту;
- неповне висвітлення результатів проекту всередині підприємства, а також встановлення нечітких зон відповідальності, і, як наслідок, опір персоналу до змін;
- не правильне та не ефективне використання інструментів моделювання бізнес-процесів;
- застосування авторитарного стилю управління [11, 14, 23, 28, 34].

Тож, спираючись на вище сказане, у подальшому дослідженні проведемо прикладний аналіз процесу управління підприємством харчової галузі з врахуванням найбільш часто виникаючих ускладнень, виявимо проблеми його функціонування та висловимо можливі напрямки його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано Підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки) "Фірма Ласка" громадської організації "Асоціація підтримки вітчизняного товаровиробника", скорочена назва ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка», яке зареєстроване Кіровоградською міською державною адміністрацією Кіровоградської області в 2000 році.

Юридична адреса підприємства: 25014, Україна, м. Кропивницький, вул. Руслана Слободянюка, 215

Метою діяльності підприємства є виробничо-господарська діяльність, яка спрямована на одержання прибутку для задоволення соціально-економічних потреб засновників та членів трудового колективу, створення ринкової інфраструктури на території України. Свою діяльність підприємство здійснює відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Закону України "Про господарські товариства" та Закону України "Про підприємства України", статуту, установчого договору про створення та діяльність ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» (далі Фірма «Ласка»). За законодавством України підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний і валютний рахунки в банківських установах, круглу печатку та штампи.

Учасники підприємства приймають участь в управлінні його справами, отримують повну інформацію про його діяльність на нараді, знайомляться з даними бухгалтерського обліку та звітності.

Для забезпечення господарської діяльності, а також для гарантії майнових зобов'язань підприємства створюється статутний капітал, який становить 60 000 000,00 грн. (шістдесят мільйонів грн. 00 коп.)

Згідно статуту, Фірма «Ласка» самостійно розробляє і затверджує структуру виробництва, самостійно розпоряджається виробленою продукцією та доходами.

Мета і предмет діяльності Фірма «Ласка»:

1. Підприємство створене з метою отримання прибутку.
2. Основними напрямком діяльності підприємства є виробництво морозива, однак, окрім цього підприємство має право займатися:
 - виробництвом м'ясних продуктів;
 - виробництвом борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
 - виробництвом інших харчових продуктів;
 - оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
 - оптовою торгівлею оптовою торгівлею фруктами й овочами;
 - роздрібною торгівлею торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
 - роздрібною торгівлею м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах
 - роздрібною торгівлею іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
 - організацією громадського харчування.

Фірма «Ласка» є одним із провідних підприємств української індустрії морозива та заморожених продуктів.

Головна метою Фірма «Ласка» є інтереси, очікування і цінності споживачів морозива та заморожених напівфабрикатів, причому не тільки в даний час, але і в перспективі. Метою місії компанії Фірма «Ласка» є виробництво справжнього морозива високої якості. Підприємство позиціонує

себе як виробника морозива, яке повторює оригінальні смакові властивості десерту в усіх куточках планети. Місія підприємства звучить як «Насолоджуйся найкращими смаками світу від ТМ «LASKA»! Слоган компанії звучить як «Подорожуйте світом разом з ТМ «LASKA»!

У центрі уваги такої місії знаходиться якість та оригінальний смак продукції, так як багато хто саме морозиво Фірма «Ласка» сприймає як еталон холодних ласощів з оригінальними смаковими властивостями. Лінія позиціонування підприємства як виробника, що відтворює особливості інтернаціональної кухні проходить і через виробництво заморожених напівфабрикатів, наслідуючи кавказьку, польську, східну кухні. Якість - невід'ємна частина всього виробничого процесу і тому компанія Фірма «Ласка» націлена на те, щоб продукція відповідала смакам і потребам людей. Це стосується не лише морозива, а й заморожених напівфабрикатів. Так, варто відмітити серію напівфабрикатів «Домашня робота», що виконується вручну та серію «МА-НЮ-НЯМ», для якої відбирається винятково якісна сировина та маркується як продукція для дітей від трьох років.

Як відомо, місія підприємства не має цілком залежати від конкретного його стану, а також форм і методів його роботи, а, навпаки, вона повинна визначати спрямованість підприємства на майбутнє, вказуючи, які цінності є для нього пріоритетні та на що необхідно в першу чергу направляти зусилля. Відтак, в місії, як правило, не вказують отримання прибутку як головну мету, хоча саме його отримання є основоположним фактором господарської діяльності організації. Проте, зазначення прибутку в якості головної цілі місії може призвести до обмеження шляхів та напрямків організаційного розвитку та, як наслідок, призвести до неефективної діяльності. Саме ці рекомендації, як показав аналіз, враховані в формулюваннях місії Фірма «Ласка».

Асортимент продукції Фірма «Ласка» складається із наступних позицій:

1. Морозиво:

- Ріжок: «Maximuse», «Vintage», «Sugar House», «California фісташка», «Іспанський Помаранчо», «Гімалаї», «Грецький Факел», «Австралійський Ківі»;

- Стаканчик: «Vintage крем-брюле», «Смачно» зі смаком «Вишня», зі смаком «Ірис», «Велетень», «Справжній Пломбір», «Barbados», «Laska», «Пломбір Ірландії», «Просто Так!», «Пані Ягода», «Африканський Баобаб», «Мілано», «Кенійська Зебра»;

- Ескімо: «Vintage» з праліне, крем-брюле зі згущеним молоком, «Кукуру-Дзя», «Полуниця #Laska», «Happy Berry», «Grandi Кокос», «Веагмішка», «Найкращі Смаки Ірландії», «Чорниця #Laska», «Імбир-Лайм», «Лакомка з вишневим наповнювачем», «Просто Так!», «Українське Плодово-Ягідне», «Ескімо (Найкращі Смаки Марокко)», «Ескімо (Найкращі Смаки Ісландії)», «Гранді», «Сирок», «Сирок Шоколадний», «Па-Де-Де», «Фінський Сніжок», «Бельгійський Шок», «Лакомка», «Віденський Вальс»;

- Брикет: «Максимус», «Білоруський Пломбір»;

- Фруктовий лід: «San Marino», «Mio-Rio», «Гаваї», «Мексиканський Кактус»;

- Торти: Торт «Deli-Манго», «Чорничний Чізкейк», «Tropicana», «Серце Парижа», «Теремок», «Роксолана», «Віденський Вальс»;

- Вагове морозиво: «Laska» 540 г, «Пломбір з шоколадними крихтами» 500 г, «Родзинки в ромі» 300 г, «Морозиво «Maximuse» 500 г, «3d Laska» 500 г, «Бразильський Карнавал» 500 г, «Вернісаж» з наповнювачем «ірис», з полуничним наповнювачем, 450 г, «Ласка» з ароматом ванілі, 450 г, «Справжній Пломбір», 600 г, «Морозиво Laska з полуничним наповнювачем» 1000 г, «Grandi Кокос» 500 г, «Іспанський Помаранчо» 500 г, «Пломбір «Найкращі смаки Ірландії» 500 Г, «Пломбір Білорусі» 600 г, «Laska» 450 г, «Laska» 1000 г, «Laska» з какао 1000 г, «Кенійська Зебра».

2. Напівфабрикати:

- Вареники: з картоплею та смаженою цибулею, з картоплею та кропом, з солоним сиром, з картоплею та грибами, «Українські» з вишнею,

«Білоруські» з картоплею, «МА-НЮ-НЯМ» з кисломолочним сиром, «Польські» вушка з капустою;

- Фрикадельки

- Пельмені: «Бульмені», «Столичні», хінкалі «Грузинські», пельмені м'ясні «Фірмові» з яловичиною та свининою, «МА-НЮ-НЯМ» з м'ясом індички та кролика, «Сибірські» зі свининою та яловичиною»

- Тісто: листкове дріжджове, листове прісне;

3. Напівфабрикати ручної роботи: котлети «Січені», хінкалі «Кавказькі», хінкалі «Смачні», вареники з картоплею та цибулею (3кг), пельмені «Мамині-Улюблені» (3кг);

4. Серія «Домашня робота»:

- Вареники з картоплею та цибулею;
- Пельмені: «Мамині-Улюблені», «Застольні», «Традиційні»;
- Бендерки з м'ясом;
- Хінкалі;
- Котлети :«Домашні», «Пікантні»;
- Равіолі: «Супові», «Домашні», «Апетитні», «Делікатесні»;

5. Серія «Домашня робота» вагове:

- Котлети: в тісті смажені, «Студентські», «Бургерні», «Домашні» з часником, «Пікантні», «Українські», «Палички», «Київські», «Їжачки» рисові, «Їжачки» гречані, «Шкільні», «Апетитні»;

- Пиріжки Смажені: з рисом та яйцем, з горохом, з лівером, з картоплею і грибами, з капустою, з картоплею;

- Бендерки: з картоплею, з картоплею та грибами, з капустою, з м'ясом;

- Зрази: з картоплею та грибами;

- Перець фарширований;

- Голубці з м'ясом та рисом;

- Вареники: з картоплею та грибами, з серцем та печінкою, з картоплею та печінкою, з картоплею та цибулею, з м'ясом та часником;

- Чебуреки: з м'ясом, з м'ясом смажені;
- Біляші з м'ясом смажені
- Млинці: з сиром та родзинками, з м'ясом;
- Фрикадельки;
- Хінкалі: «Східні пряні», «Оригінальні», «Пікантні»
- Равіолі: «Народні», «Карапузики», «Сибірські», «Українські», «Супові», «Делікатесні», «Домашні»;

6. Овочі швидкозаморожені: Суміші «Весняна», «Соте», «Мексиканська», «Горошок Зелений», «Квасоля Стручкова», «Овочі для омлету», «Капуста Броколі».

У своїй роботі підприємство керується ДСТУ 4735:2007, ДСТУ 4733:2007, продукція виробляється відповідно до вимог стандартів ISO 90001 та 22000, ISO 14000:2004, халяль, кашрут, а також в 2019 році впроваджена система безпечності харчової продукції HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINTS).

Відповідно до зазначеного, Фірма «Ласка» експортує товари до Молдови, Грузії, Азербайджану, Ізраїлю, Сенегалу, Казахстану, США, Іраку та інших країн. Продукція досліджуваного нами підприємства широко розповсюджена у всіх регіонах України.

Фірма є переможницею Міжнародного академічного рейтингу «Золота фортуна» (2006-2007 рр.), а також кілька років поспіль виступала дипломантом Загальнодержавної виставкової акції «Барвіста Україна» та Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар» (2007, 2008, 2009 роки), являється багаторазовим лауреатом таких виставок, як «Світ морозива та холоду» та «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття».

Фірма «Ласка» є членом Асоціації українських виробників «Морозиво і заморожені продукти», приймала безпосередню участь у розробці ДСТУ з виробництва морозива та заморожених продуктів, наразі продовжує співпрацю з Асоціацією. Керівництво Фірма «Ласка» входить в склад Спостережної Ради Асоціації.

2.2. Організаційна структура управління підприємством

Організаційна структура підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, у вигляді окремих підрозділів, які складаються з груп працівників, що виконують певні функції, пов'язані з постачанням, фінансами, управлінням. Дані підрозділи організації несуть відповідальність за вирішення питань, пов'язаних з виробництвом, закупками, фінансами, управлінськими та іншими проблемами.

Вищим органом управління Фірма «Ласка» є Рада директорів. На чолі ради директорів варто Голова Ради директорів. Підприємство зобов'язане щорічно проводити збори акціонерів, де вирішуються такі питання: внесення змін і доповнення до Статуту, реорганізація суспільства, обрання Генерального директора, ліквідація товариства, обрання членів Ревізійної комісії, та інших питань, передбачених законодавством. Єдиним керівним органом Фірма «Ласка» є Генеральний директор, який обирається на посаду загальними зборами акціонерів строком на 5 років. Права і обов'язки Генерального директора - керівництво поточною діяльністю товариства.

Організаційна структура Фірма «Ласка» в загальному вигляді являє собою лінійну структуру, утворену взаємопідлеглими елементами у вигляді ієрархічної драбини (див. дод. А).

Система управління Фірма «Ласка» побудована таким чином, що забезпечується взаємозалежна єдність всіх частин підприємства в технічному, економічному та організаційному відношеннях, найкращим чином використовуючи трудові та матеріальні ресурси.

На чолі підприємства стоїть Генеральний директор. Він, як передбачено установчими документами, керує виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю підприємства, несучи повну відповідальність за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також за фінансово-господарські результати його діяльності.

У підпорядкуванні Генерального директора знаходяться Директор та Комерційний директор.

Перед Комерційним директором стоїть завдання продажу максимального обсягу виробничої продукції підприємства. У підпорядкуванні Комерційного директора є заступник комерційного директора по роботі з мережами та заступник комерційного директора по роботі з дилерами.

Заступник комерційного директора по роботі з мережами стоїть на чолі відділу по роботі з мережами, що знаходиться під загальним керівництвом Начальника відділу по роботі з мережами.

Заступнику комерційного директора по роботі з дилерами підпорядковується Начальник автотранспортної служби, який очолює її, а також відділи по роботі з дилерами, склад відвантаження готової продукції, відділ по розширенню ринків збуту, відділ з обліку та ремонту холодильного устаткування.

Директору підпорядковується Головний інженер, Заступник директора з фінансових питань, Заступник директора з охорони праці, Начальник з виробництва, відділ постачання, еколог, відділ маркетингу, ремонтно-будівельна дільниця, інженер з якості, Заступник директора з загальних питань.

Заступник директора з охорони праці здійснює контроль за забезпеченням та дотриманням умов безпечного провадження виробничої діяльності, а також проведення всіх видів інструктажів, провадження розслідувань у випадках виробничого травматизму.

Головний інженер керує роботою ремонтних і виробничих служб, безпосередньо його завдання полягає в оптимізації і розвитку підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться служба головного механіка, служба головного енергетика, компресорний цех, дільниця навантажувально-розвантажувальних робіт.

Служба головного механіка забезпечує нормальну роботу виробничого устаткування, контролює виконання правил технічної експлуатації, організовує систему планово-попереджувального ремонту, контролює роботу технологічного обладнання, проводить всі види ремонтних робіт, виконує демонтаж і монтаж технологічного обладнання. До її складу входять відділ контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, механічна дільниця, яка в свою чергу складається з механічних цехів. Очолює службу Головний механік.

Служба головного енергетика забезпечує підприємство всіма видами енергії, організовує ремонт енергетичного обладнання та мереж, розробляє заходи щодо реконструкції, технічного переозброєння енергетичного господарства. На її чолі стоїть Головний енергетик. Їй підпорядковуються котельня та енергетики.

Компресорний цех очолює Начальник компресорного цеху. Загальне призначення компресорного цеху полягає в виконанні на підприємстві функцій з очистки, компримування та охолодження газу. До складу компресорного цеху входить цех фреонових установок.

Заступник директора з загальних питань стоїть на чолі юридичного відділу, служби безпеки, відділу інформаційних технологій та служби управління персоналом.

Служби управління персоналом організовує роботу по руху персоналу, його головне завдання своєчасне задоволення потреб підприємства в персоналі.

Головне завдання юридичного відділу - правильне документальне оформлення всіх відносин підприємства з контрагентами.

Основними завданнями служби безпеки є захист майнової та фінансової власності підприємства, забезпечення безпеки персоналу підприємства, забезпечення захисту комерційної таємниці на підприємстві, а також забезпечення безпеки комерційної діяльності підприємства.

Відділ інформаційних технологій організовує роботу відділів і підрозділів в єдиній інформаційній мережі. Головне завдання відділу інформаційних технологій полягає в забезпеченні безперебійної роботи інформаційної системи.

Забезпечення недорогого фінансування підприємства за рахунок зовнішніх джерел є пріоритетним напрямком діяльності Заступника директора з фінансових питань, також він керує бухгалтерією. Бухгалтерська служба на чолі з Головним бухгалтером та його заступником організовує фінансовий, податковий та управлінський облік. Головне завдання полягає в достовірному і своєчасному обліку, відповідає а своєчасний внутрішній аудит та контроль результатів діяльності підприємства.

На чолі відділу постачання стоїть Начальник відділу постачання. Перед відділом стоять завдання щодо забезпечення безперебійної роботи виробництва, за рахунок закупівлі всіх необхідних матеріалів, напівфабрикатів та сировини, вибір постачальників та налагодження з ними взаємовигідних стосунків, організацію процесу постачання на підприємстві.

Відділ маркетингу відповідає за здійснення маркетингових досліджень ринку, виявлення уподобань та смаків споживачів, оновлення відповідно до цього асортименту, розробку та дизайн зовнішнього вигляду продукту, здійснення реклами, налагодження каналів збуту продукції та доведення її до кінцевого споживача. Начальнику даного відділу підпорядковується фахівець з комп'ютерної графіки та дизайну.

Інженер з якості організовує комплексну систему управління якістю, яка включає законодавчі, правові, організаційно-технічні та економічні заходи, що забезпечують випуск продукції високої якості, а також забезпечує координацію дій з планування та управління якістю на всіх рівнях і стадіях виробництва і реалізації готової продукції.

Начальник з виробництва керує виробничою діяльністю підприємства, організовує безперебійну роботу всіх виробничих цехів. Погоджує роботу основних, допоміжних і обслуговуючих виробництв, забезпечує

впровадження передової техніки, технології та організації виробництва. У його підпорядкуванні знаходяться цехи основного виробництва, а саме: цех по виробництву морозива, вафельний цех, цех по виробництву пельменів, вареників, млинців, цех по виробництву м'ясних напівфабрикатів, цех по виробництву заморожених сумішей, цех глибокої заморозки, фасувальний цех.

Виробничим процесом в цехах керують начальники, які підпорядковуються Директору з виробництва.

Начальник цеху організує процес виробництва і виконання планових завдань за кількісними та якісними показниками, забезпечує ритмічний випуск продукції високої якості, ефективне використання основних і оборотних коштів і т.д. Низова ланка у виробничій структурі цеху - виробнича ділянка, очолювана майстром.

2.3. Дослідження ринкового середовища Фірма «Ласка»

В результаті проведеного нами дослідження, ми з'ясували, що основне завдання Фірма «Ласка», як і будь якого підприємства, орієнтованого на довгострокове ефективне господарювання на ринку, полягає, в першу чергу, в орієнтації на споживача та задоволенні його вимог. Крім цього, надзвичайно важливим для виробника харчової продукції є спрямування стратегії своєї діяльності на забезпечення високої якості продукції, що виробляється, через те, що це, по-перше, є умовою існування компанії, і, по-друге, гарантом високої репутації на ринку та, беззаперечно, є основною складовою конкурентоспроможності.

Сучасний український ринок морозива та заморожених продуктів, що є предметом діяльності досліджуваного нами підприємства, можна охарактеризувати як ринок з гострою конкурентною боротьбою. Проведемо його дослідження, та визначимо позиції Фірма «Ласка» на ньому,

враховуючи два головні сегменти його діяльності: власне сам ринок морозиво та ринок заморожених напівфабрикатів.

Український ринок морозива, за дослідженнями провідних маркетологів, на 99% представлений вітчизняними виробниками, що є позитивним для української економіки та зумовлює рівні умови для всіх національних підприємств, які конкурують між собою.

Для кращого розуміння ринку морозива проведемо аналіз вподобань споживачів, зробимо висновки щодо перспективних напрямів діяльності компаній та усунення невдалих рішень щодо маркетингового просування товарів.

Характеризуючи ринок морозива саме Україні варто відмітити низьку купівельну спроможність споживачів. Так, наприклад споживання морозива на душу населення в Україні в рік 2,3 кг на особу, в порівнянні з ЄС- 12,9 , а в США більш ніж 24 кг морозива на особу щороку.

Так, опитування респондентів [29] показало, що із загальної кількості опитуваних 75% люблять морозиво, а 25% - ні. За результатами даного опитування стало відомо, що 43,8% купують морозиво раз на тиждень; 31,3% - щодня; 25% - дуже рідко. З 100% опитаних людей 31,3% віддають перевагу білому пломбіру; 25% - ескімо; 18,8% - шоколадному пломбіру; по 12,5% вважають за краще фруктовий лід і фісташкове морозиво.

На питання про критерії вибору морозива відповіді респондентів розподілилися наступним чином: 43,8% в першу чергу дивляться на ціну морозива; 31,3% звертають увагу на склад; 18,8% - смак і аромат, 6,1% опитаних дивляться на упаковку.

Проводячи аналіз наповнювачів, з якими купують морозиво, з 100% опитаних по 25% вважають за краще бачити в якості начинки морозива або згущене молоко, або шоколад; по 18,8% віддають перевагу ягідному варенню, або морозиву без начинки і 12,5% вибрали б морозиво з цукатами всередині.

Таким чином, можна зробити висновки, що більшість опитаних людей люблять морозиво. Люди купують його найчастіше раз на тиждень. Більшість людей люблять білий пломбір (класичний варіант асортименту). В якості наповнювача воліють бачити згущене молоко або шоколад.

За вподобаннями споживачів на сайті Favor.com.ua, що проводить опитування серед споживачів, у 2019 році їх прихильність до торгових марок українського морозива розподілилися наступним чином, зауважимо, що за правилами сайту голосувати можна за декілька продуктів одночасно (див. рис. 2.1.)

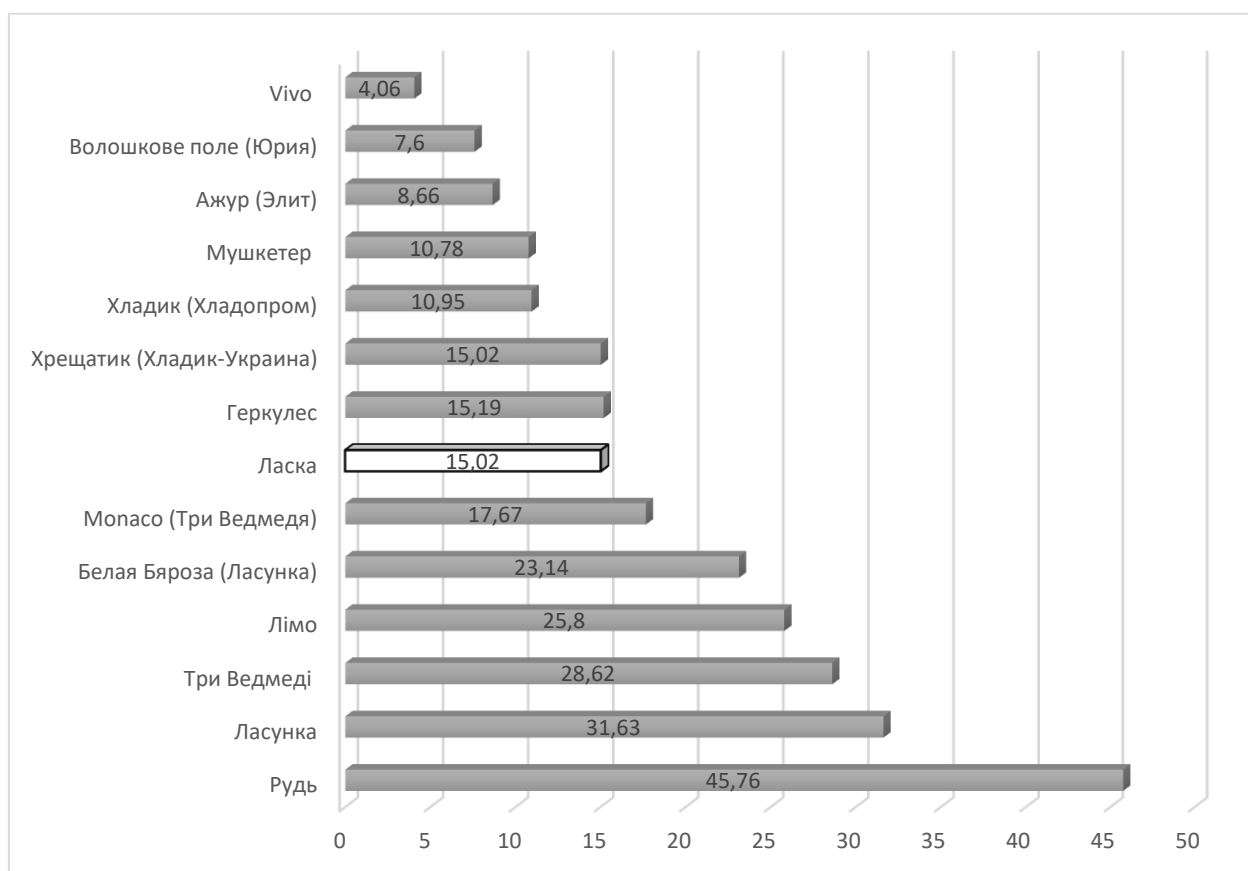


Рис. 2.1. Результати вподобань споживачів морозива за результатами голосування на сайті Favor.com.ua у 2019 році

Джерело: складено за даними [29].

Як ми можемо бачити, найбільшим попитом серед споживачів користується ТМ Рудь, ТМ Ласунка, ТМ Три Ведмеді. Морозиву ТМ Ласка надають перевагу 15,02% опитуваних. Таким чином продукція

досліджуваного підприємства займає 7 місце в рейтингу. А, з урахуванням того, що в рейтингу окремо виділено серію (не ТМ) морозива ТМ Три Ведмеді – Монако, то фактично 6 місце. Аналізуючи такі ж рейтинги продукту на сайті за 2018 рік, позиція ТМ Ласка тоді становила 13 місце, то ж можна говорити і збільшення активності голосуючих споживачів ТМ Ласка і про зрушення їх вподобань в сторону продукції даного підприємства. Аналізуючи вподобання споживачів за I та II квартал 2020 року, варто сказати, що думки споживачів залишилися майже не змінними, як і в 2019 році, тому розподіл голосів аналогічним.

Основними конкурентами Фірма «Ласка» за часткою ринку на українському ринку є найбільші виробники морозива, а саме: «Житомирський Маслозавод» (ТМ Рудь), ТОВ «Ласунка» (ТМ Ласунка та ТМ Беляя Бяроза), «Львівський холодокомбінат» (ТМ Лімо), ФМ «Хладопром» (ТМ Хладик) і ТОВ «Три ведмеді». Також варто зазначити ще таких виробників українського морозива як, ПрАТ "Геркулес", ТОВ «Еліт» та інші. При чому понад 50% вітчизняного ринку морозива займають ТМ Рудь та ТМ Ласунка, ТМ Беляя Бяроза, які і є головними конкурентами досліджуваного підприємства.

Лідером серед українських виробників морозива є "Житомирський маслозавод" - компанія "Рудь" - лідер серед українських виробників морозива, яке окрім останнього успішно функціонує на ринку фасованого вершкового масла, заморожених продуктів, а також головним постачальником кисломолочної продукції на ринку Житомирської області. Асортимент морозива даного підприємства надзвичайно широкий: вагове, торти, десерти, креманки, вафельні стаканчики, ескімо, сік заморожений, ріжки. Також, одним з провідних видів діяльності компанії є постачання продукції для ХОРЕКА, де вона є лідером на українському ринку.

ТМ «Ласунка» (м.Дніпропетровськ) має ексклюзивні і вже добре знайомі види продукції, такі як - ріжки «Гран - Прі», «Факел»; морозиво-торти «Буржуй»; морозиво преміум-класу «Лев», «Справжній український

пломбір». Також розроблено та впроваджено морозиво для ресторанів та барів Noreca Gel Amo.

На виробничих потужностях ТОВ «Ласунка» виготовляється лінія продукції «Белая Бяроза», що користується підвищеним попитом українського споживача.

ПрАТ "Львівський холодокомбінат" (ТМ «ЛІМО») - найбільший виробник морозива в Західній Україні. Він займається виробництвом і реалізацією морозива виключно з натуральних компонентів в широкому асортиментному ряді, а також надає послуги щодо заморожування та зберігання продуктів харчування. Сьогодні "Львівський холодокомбінат" входить в п'ятірку кращих українських виробників морозива. В асортименті продукції "Львівського холодокомбінату" 65 різновидів продукції.

ТОВ «Три ведмеді» - українська торгова компанія, яка займається виробництвом високоякісних заморожених продуктів і морозива. Асортимент морозива у компанії не досить широкий, однак за рахунок оригінальності та якості продукція міцно закріпилася на ринку морозива.

Підприємство ПрАТ «Хладопром» (ТМ «Хладик») (Харків) займається виробництвом морозива різних видів, так само здійснює оптову та роздрібну торгівлю своєю продукцією і має власний автомобільний парк зі спеціалізованою перевізною холодильною технікою для здійснення поставок замовникам продукції.

ПрАТ «Геркулес» у зв'язку із політичною ситуацією в 2014 році змушене було перенести виробничі потужності із м. Донецьк в м. Краматорськ. Відповідно кризові явища, які пережила компанія дещо змінили її позиції на ринку відносно 2013 року. Однак, зараз підприємство поступово набирає оберти і відновлює свої потужності докризового періоду. Пріоритетним напрямком діяльності компанії було обрано заморожену продукцію, яка не є такою чутливою до сезонних коливань.

Як показує практика, підприємства – виробники сезонної продукції для забезпечення стабільності діяльності та прибутковості, збереження трудового

колективу займаються спорідненим видом діяльності, що дозволяє, використовуючи частково вже наявні потужності, налагодити виробництво продукту, попит на який є стабільним протягом всього року, незалежно від зміни сезону. Тож, ще одним напрямком діяльності ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» є виробництво заморожених продуктів, а саме: котлети, вареники, пельмені, млинці, хінкалі, заморожені овочі, листкове тісто та ін.

Найпопулярніша категорія заморожених напівфабрикатів в Україні, як показує аналіз - м'ясні напівфабрикати. Загалом 75% від усього споживання заморожених напівфабрикатів становлять пельмені (60%) та вареники (15%) . Серед м'ясних напівфабрикатів можна виділити рубані напівфабрикати (фарш, різні котлети, биточки, зрази, фрикадельки), їхня масова частка становить близько 13%. Споживання піци та інших заморожених хлібобулочних виробів складає близько 4%. Варто зазначити про підвищений попит на м'ясні напівфабрикати з птиці через врахування дієтичності даної продукції [].

За результатами голосування споживачів на сайті Favor.com.ua (див. рис. 2.2.) позиція ТМ Ласка є 12 серед представлених торгових марок.

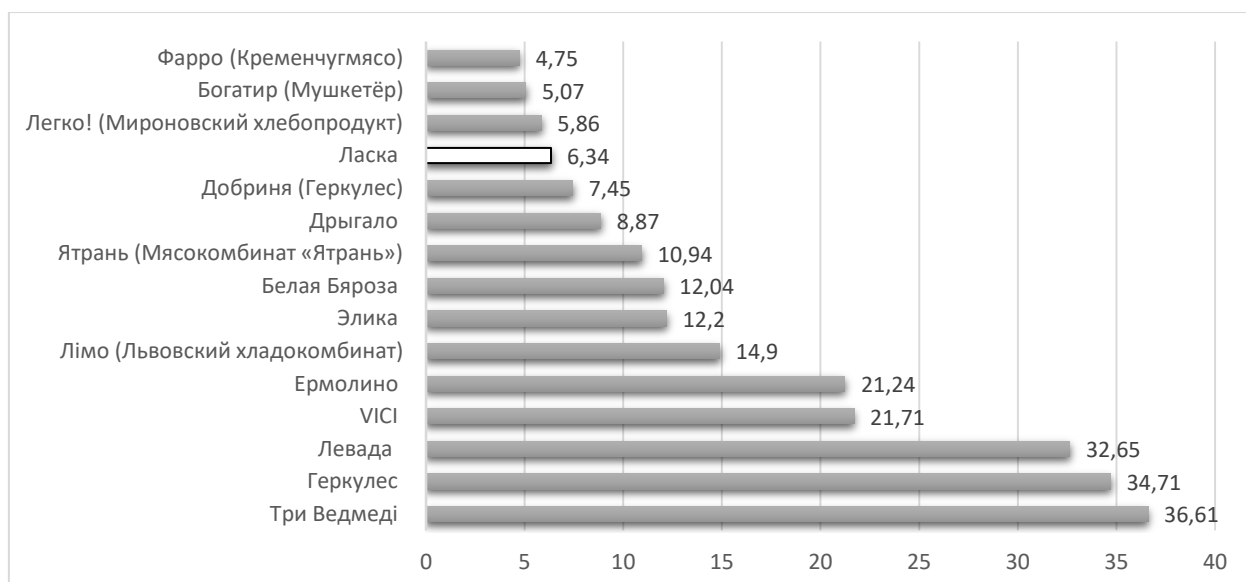


Рис. 2.2. Результати вподобань споживачів заморожених напівфабрикатів за результатами голосування на сайті Favor.com.ua у 2019 році

Джерело: складено за даними [29].

Лідерами вподобань споживачів напівфабрикатів є такі торгові марки: ТМ Три Ведмеді, ТМ Геркулес, ТМ Левада та інші. Безпосередній конкурент ТМ Ласка на вітчизняному ринку - ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», що також розташований у м. Кропивницькому та на думку споживачів, виробляє якісний продукт і є більш вдалим за смаковими властивостями, так як випереджає ТМ Ласка на 3 позиції (9 місце).

Проаналізуємо докладніше діяльність підприємств - лідерів ринку заморожених напівфабрикатів за часткою ринку.

Так, вже згадувана нами компанія ТОВ «Три ведмеді» зайняла свою лідерську позицію на ринку за рахунок високої якості. Асортимент продукції заморожених напівфабрикатів складається з трьох напрямів: серія «Три ведмеді» - 4 найменування пельменів та 4 вареників; серія «Від шефа» - 2 найменування пельменів та 2 вареників; серія «Мішутка» - 3 найменування пельменів та 1 вареників. Окремо варто зазначити серію «Піца» - 4 види.

Компанія «Геркулес», як вже згадувалося нами раніше, зосереджена на виробництві заморожених напівфабрикатів. Продукцію заморожених напівфабрикатів підприємство випускає під торговими марками «Геркулес», «Макарена», «Добриня», «Диканька», «Еники-беники».

Компанія «Левада» - входить до трійки підприємств-лідерів ринку замороженої продукції. Місія компанії - «Якість без компромісів». Асортимент продукції ТМ «Левада» досить широкий, представлений: пельменями, варениками, хінкалі, млинцями та серією продукції для дітей.

Підсумовуючи вище викладену інформацію, можна зробити висновок, що Фірма «Ласка» є одним з провідних виробників морозива України, де займає одну з лідируючих позицій. Щодо виробництва заморожених напівфабрикатів, то тут досліджуваному підприємству варто здійснити комплекс заходів щодо активнішої діяльності на ринку. Конкуренція на обох сегментах є напруженою, а відтак варто розробити грамотну стратегію управління компанією для подальшої успішного провадження господарської діяльності.

Розробка стратегії вимагає досконалого вивчення фінансового стану підприємства, тож його дослідження буде здійснено в наступному підрозділі.

2.4. Аналіз фінансового стану підприємства

Основною передумовою успішного господарювання підприємства на ринку, а також підтримки його конкурентоспроможності в сучасних умовах, виступає вміння вчасно та достовірно оцінити його фінансовий стан [19, с. 9].

Дослідження наукової літератури дає змогу визначити фінансовий аналіз як метод оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства за рахунок детального вивчення його бухгалтерської звітності.

Здійснимо фінансовий аналіз Фірма «Ласка» на основі дослідження форм фінансової звітності, а саме балансу та звіту про фінансові результати за період 2014 - 2018 рр.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності Фірма «Ласка»

Показники	Роки					Відносне відхилення, +/-				
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
Чистий дохід від реалізації продукції	275125	289093	397375	561470	689925	5,08	37,46	41,29	22,88	150,77
Собівартість реалізованої продукції	195977	208314	279046	391617	513617	6,30	33,95	40,34	31,15	162,08
Валовий прибуток (збиток)	79148	80779	118329	169876	176308	2,06	46,48	43,56	3,79	122,76
Інші операційні доходи	4005	4205	14287	20910	21019	4,99	239,76	46,36	0,52	424,82
Адміністративні витрати	7985	8745	7864	7149	8625	9,52	-10,07	-9,09	20,65	8,02
Витрати на збут	59017	53460	86074	132684	134675	-9,42	61,01	54,15	1,50	128,20
Чистий прибуток (збиток)	7317	12852	13883	16364	22552	75,65	8,02	17,87	37,81	208,21

Джерело: складено за даними додатків Б-Е

Як видно із табл. 2.1. сума чистого доходу від реалізації продукції протягом звітного періоду щороку збільшувалася. Так, у 2014 році Фірма «Ласка» отримала 275125 тис. грн. доходу від виробничої діяльності, в 2015 р. – на 5,08% більше, у 2016 році та 2017 році вартість доходу від реалізації продукції виросла ще на 37,46 % та 41,29% від попереднього року відповідно. В 2018 році вартість чистого доходу від діяльності зросла ще на 22,88% і становила 689925 тис. грн., що загалом на 150,77 % більше, ніж в 2014 р.

Собівартість реалізованої продукції за період 2014 - 2018 рр. теж мала тенденцію до збільшення. Так у 2014 році собівартість становила 195977 тис. грн., а у 2018 році – 513617 тис. грн., що на 162,08% більше, ніж на початку звітного періоду.

Отже, зміна валового прибутку Фірма «Ласка» за період 2014 – 2018 рр. є позитивною. За період, що аналізувався вартість його щороку зростала, а в 2018 році становила 176308 тис. грн., що на 122,76% більше проти у 2014 року.

Сума інших операційних доходів у 2014 році складала 4005 тис грн., у 2015 р. даний показник збільшився на 4,99% у порівнянні з 2014 роком. У 2016 році сума інших операційних доходів значно зросла, і становила 14287 тис. грн, що на 239,76% більше ніж у попередньому році. У 2017 році динаміка залишалася позитивною, а значення показника виросло ще на 46,36% порівняно з 2016 р., а в 2018рр. виросла, хоча і незначно, а саме на 0,52% відповідно, і становила 21019 тис. грн.

Сума адміністративних витрат у 2015 році виросла на 9,52% у порівнянні з 2014 роком, а в 2016-2017 рр. знижувалася. Так у 2016 році вона зменшилась на 10,07% у порівнянні з попереднім роком, а в 2017 р. – ще на 9,09%. У 2018 році сума адміністративних витрат становила 8625 тис. грн., що на 20,65% більше, ніж в 2017 р.

Витрати на збут є найбільшими посеред витрат підприємства. Відповідно, у 2014 році сума витрат на збут становила 59017 тис. грн., а у

2015 р. – на 9,42% менше. На протязі 2016-2017 рр. відбувається збільшення суми витрат на збут ще на 61,01% та 54,15% щороку відповідно. 2018 рік можна охарактеризувати також підвищенням суми коштів, які Фірма «Ласка» витратила на просування своєї продукції, однак незначно, а саме на 1,5% у порівнянні з 2017 роком та в 1,3 рази у порівнянні з 2014 роком.

Сумарно, як результат своєї діяльності Фірма «Ласка» за період 2014-2018 рр. отримала чистий прибуток: 7317 тис. грн у 2014 році, 12852 тис. грн. у 2015 році, 13883 тис. грн. у 2016 році, 16364 тис. грн. у 2017 році та 22552 тис. грн у 2018 році. Зміну чистого прибутку за 2014-2018 рр. зображено на рис. 2.3.

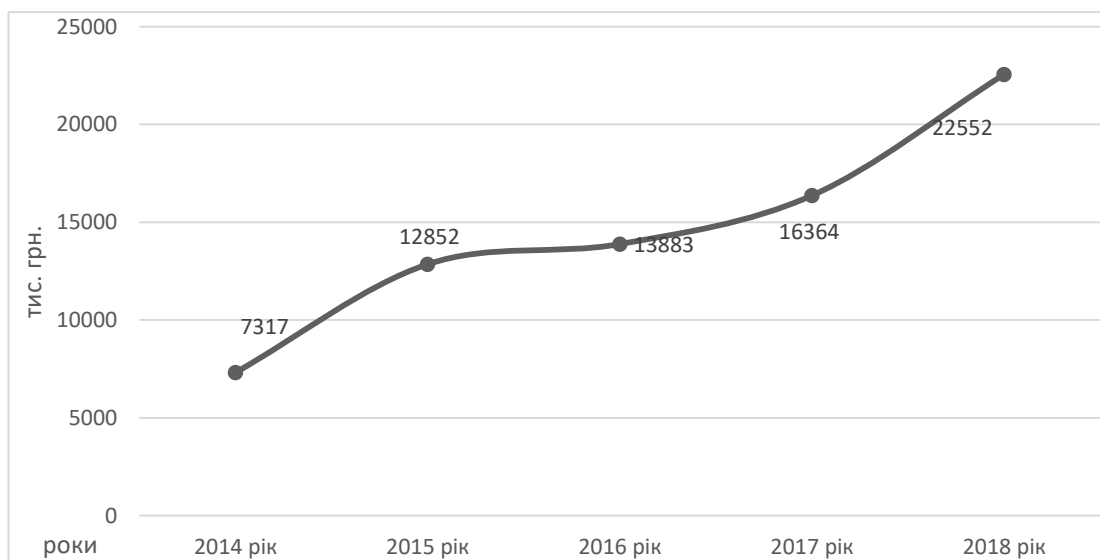


Рис. 2.3. Чистий прибуток Фірма «Ласка» за 2014 – 2018 рр.

Джерело: складено за даними додатків Б-Е

Тобто, підсумовуючи вищесказане, результат від фінансової діяльності організації характеризувався постійністю та мав тенденцію до збільшення.

Проведемо розрахунок основних показників фінансового стану Фірма «Ласка» за період 2014 – 2018 рр., результати занесемо до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників фінансового стану Фірма «Ласка»
за період 2014 – 2018 рр.**

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,14	0,15	0,38	0,49	0,52	0,01	0,23	0,10	0,04	0,39
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,013	-0,04	0,31	0,24	0,18	-0,05	0,35	-0,07	-0,06	0,17
Фондовіддача	5,16	5,53	7,61	9,97	10,98	0,37	2,08	2,36	1,01	5,82
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,78	5,13	5,87	6,36	6,74	0,35	0,75	0,49	0,38	1,97
Коефіцієнт оборотності запасів	15,98	18,66	19,77	19,34	21,97	2,68	1,11	-0,43	2,63	5,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,80	7,14	8,07	8,53	8,81	0,34	0,93	0,46	0,28	2,01
Коефіцієнт покриття	1,53	1,63	1,74	1,93	1,25	0,10	0,11	0,20	-0,68	-0,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,23	1,30	1,36	1,47	0,98	0,07	0,06	0,10	-0,48	-0,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,13	0,07	0,01	0,01	0,00	-0,06	-0,07	0,00	-0,12
Коефіцієнт фінансової автономії	0,67	0,68	0,66	0,68	0,60	0,01	-0,02	0,02	-0,07	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,50	1,48	1,52	1,48	1,66	-0,02	0,04	-0,04	0,18	0,16
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,53	0,63	0,74	0,93	0,25	0,10	0,11	0,20	-0,68	-0,28
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,68	0,66	0,68	0,60	0,01	-0,02	0,02	-0,07	-0,06

Джерело: складено за даними додатків Б-Е

Розраховується показник зносу основних засобів як відношення зносу основних засобів до їх первісної вартості. Як видно з таблиці 2.2., значення

даного показника протягом 2014-2018 рр. щороку збільшувалося із з 0,14 в 2014 році виросло до 0,52 в 2018 р.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує поточний рівень оновлення основних засобів підприємства. За 2014-2015 рр. основні засоби майже не оновлювалися, у 2016 році значення коефіцієнта виросло до 0,31, однак за 2017-2018 рр. знизилося до 0,18. Зазначимо, що такий стан справ протягом досліджуваного періоду є позитивним в умовах мінливості ринку.

Фондовіддача, як загальновідомо, є співвідношенням чистої виручки від реалізації до середньорічної залишкової вартості основних засобів. Через позицію підприємства до зниження частки основних засобів в період 2014 – 2018 рр., то відповідним є щорічне збільшення показника фондовіддачі. Тому у 2014 році його значення становило 5,16, а у 2018 році – 10,98, що для організації є позитивним.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів за прийнятими методиками варто розраховувати як відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної залишкової вартості оборотних активів. Цей показник вказує, насамперед, на те, скільки оборотів здійснили оборотні активи. Для Фірма «Ласка» за період 2014-2018 рр. динаміка показника є зростаючою, з 4,78 у 2014 р. до 6,74 в 2018 р. Таке високе значення досліджуваного показника вказує на інтенсивну роботу Фірма «Ласка».

Коефіцієнт оборотності запасів покликаний характеризувати наскільки ефективно підприємство здійснює управління власними запасами. Розрахувати його можна як співвідношення собівартості продукції до середньорічної суми запасів. Динаміка оборотності запасів Фірма «Ласка» за період 2014-2018 рр. має тенденцію до зростання, в 2014 році значення показника становило 15,98, а в 2018 році – вже 21,97. Нормативним значенням для даного показника є лаг від 8 до 18, тобто керівництво підприємство має уважніше ставитися до питання управління запасами, позаяк їх нестача (у даному випадку) може обернутися простоями у виробничому процесі.

Оборотність дебіторської заборгованості радять визначати на основі порівняння чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної суми дебіторської заборгованості. Головною метою показника є аналіз інтенсивності обертання заборгованості дебіторів перед організацією. За досліджуваний період 2014-2018 рр. значення показника оборотності дебіторської заборгованості для Фірма «Ласка» носило висхідний характер. Спостерігаємо збільшення показника оборотності дебіторської заборгованості щороку з 2014 р. по 2018 р. з 6,8 до 8,81. Це вказує на доцільну політику щодо управління відносинами керівництва компанії з своїми постачальниками, а також про ефективне управління дебіторською заборгованістю в цілому.

Як видно з таблиці 2.2., динаміка показника покриття для Фірма «Ласка» за період 2014 – 2018 рр. є висхідною, а значення цілком вписується в нормативні (1-3). Так, в 2014 році значення показника покриття становить 1,53, а в 2018 році – 1,25. Деяке зниження значення коефіцієнту покриття в 2018 році є певним індикатором щодо залучення зайвих оборотних активів, що може призвести до зниження показників ефективності використання активів досліджуваного підприємства.

Показник швидкої ліквідності за прийнятою методикою визначає здатність певної компанії до вчасного погашення короткострокових зобов'язання із залученням високоліквідних активів, а саме: грошових кошти, їх еквіваленти, дебіторської заборгованості, а також поточні фінансові інвестиції. Оптимальне значення показника в науковій літературі зазначено в межах 0,5-1 і вище, однак він може корегуватися у залежності від сфери господарської діяльності та конкретних особливостей функціонування компанії. Значення показника швидкої ліквідності Фірма «Ласка» за період 2014 – 2017 рр. змінювався від 1,3 в 2014 році до 1,47 в 2017 році, тобто є вищим нормативного значення, а в 2018 дещо знизився та становив 0,98, що є теж нормативним.

Показник абсолютної ліквідності вказує на ту частку поточних зобов'язань підприємства, що може бути негайно погашена. Нормативним вказується значення від 0,1 до 0,2. Для Фірма «Ласка» показник абсолютної ліквідності за період 2014 - 2015 рр. залишався у межах норми (0,13), а починаючи з 2016 року знизився з 0,07 до 0,01 в 2018 році. Враховуючи на особливість діяльності підприємства, значення коефіцієнту є неприйнятним, тож, на нашу думку керівництву варто звернути увагу на стратегію діяльності підприємства у напрямку управління фінансовими ресурсами, позаяк у разі термінової необхідності вона не зможе розраховатися із своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт автономії за загальноприйнятою методикою розраховується як відношення власного капіталу організації до суми пасивів, а також показує, ту частину активів організації, яку вона здатна фінансувати власним капіталом. Його нормативним значенням автори підручників з фінансового аналізу називають $\in 0,4 - 0,6$. За період 2014 – 2018 рр. значення цього показника для Фірма «Ласка» було нормативним, зокрема в 2018 році – 0,6. Це говорить про оптимальне використання компанією власного потенціалу.

Коефіцієнт фінансової залежності, як загальновідомо, є відношенням пасивів до власного капіталу, а його нормативне значення – близько 2. протягом 2014-2018 рр. його значення для Фірма «Ласка» становило дещо нижче норми, від 1,5 у 2014 році до 1,66 у 2018 році.

Коефіцієнт фінансової стабільності розраховується наступним чином: відношення власних оборотних коштів до позикових фінансових ресурсів, а нормативним значенням коливається від 0,67 до 1,5. Зазначимо, що за період 2014-2017рр. його значення було нормативним, а от у 2018 суттєво знизилося до 0,25, що свідчить про можливий ризик банкрутства Фірма «Ласка» за подальшого недбалого управління фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт фінансової стійкості обчислюється шляхом відношення суми власного капіталу та довгострокових позичок до пасивів і дає змогу проаналізувати рівень платоспроможності компанії у довгостроковій

перспективі. Нормою є його значення 0,7–0,9. За 2014 – 2018 рр. коефіцієнт фінансової стійкості Фірма «Ласка» знаходився дещо нижче норми: 2018 його значення становило 0,6. Це свідчить про ризиковість ведення господарської діяльності.

Здійснимо аналіз рентабельності Фірма «Ласка» за 2014 – 2018 рр., результати будуть занесені до таблиці 2.6.

Таблиця 2.3

Рентабельність Фірма «Ласка» за 2014 – 2018 рр.

Показник	Роки				
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Рентабельність активів	0,08	0,75	2,12	1,08	2,40
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	0,07	0,12	0,11	0,10	0,11
Рентабельність власного капіталу	0,10	0,18	0,16	0,15	0,17
Рентабельність виробничих фондів	0,10	0,19	0,14	0,12	0,14
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,04	0,07	0,06	0,05	0,12
Рентабельність витрат	0,05	0,07	0,07	0,06	0,05

Джерело: складено за даними додатків Б-Е

Показник рентабельності активів дає змогу визначити яка припадає кількість прибутку від звичайної діяльності на одиницю грошових коштів, що були інвестовані в активи підприємства. Значення даного коефіцієнту підвищувалося протягом аналізованого періоду. В 2014 році його значення становило 0,08, а в наступні роки підвищувалося до 2,40 в 2018 році. Такий стан справ має позитивне значення і свідчить про ефективне управління активами підприємства.

Коефіцієнт рентабельності капіталу за чистим прибутком визначає співвідношення чистого прибутку інвестованих коштів в активи підприємства. Зазначимо, що найбільше значення коефіцієнту було в 2015

році і складало 0,12. Протягом 2016-2018 рр. значення показника суттєво не змінювалось, а в 2018 році становило 0,12.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує скільки чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу. Бажаною є тенденція показника до збільшення. Динаміка значення даного коефіцієнта Фірма «Ласка» за досліджуваний період є досить стабільною. Так, за період 2014-2015 рр. значення показника виросло з 0,1 до 0,18 та трималося на цьому рівні всі наступні роки, тож у 2018 році його значення склало 0,17.

Рентабельність основних виробничих фондів дає змогу визначити скільки припадає чистого прибутку на одиницю вартості виробничих фондів. На Фірма «Ласка» динаміка даного показника є також досить стабільною. Найвище значення даного показника зафіксовано у 2015 році – 0,19, а у 2018 році воно склало 0,14.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації дає змогу дати характеристику прибутку від реалізації, що припадає на одиницю виручки. Значення показника рентабельності за досліджуваний період мав тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем. Так, у 2014 році значення показника становило 0,04, а у 2018 році досягло свого піку і складало 0,12.

Рентабельність витрат показує яка частина прибутку від реалізації припадає на одиницю витрат на виготовлення і реалізацію продукції. Як ми можемо бачити, значення цього показника для Фірма «Ласка» є невисокими та суттєво не змінювалися протягом останніх 5 років. Так, у 2018 році значення показника рентабельності витрат становило всього 0,05.

Отож, підсумовуючи наше дослідження, приходимо до висновку, що загальний фінансовий стан підприємства є задовільним. Прослідковувалося деяке покращення стану підприємства в 2015-2017 рр., проте, маємо зазначити, що через погіршення всіх показників фінансової стійкості в 2018 році, управлінському апарату Фірма «Ласка» необхідно прискіпливо ставитися до управління фінансовими справами у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

ПОГ «АПВТ «ФІРМА ЛАСКА»

3.1. Впровадження збалансованої системи показників для удосконалення стратегічного управління організацією

В кризових умовах сьогодення успішна господарська діяльність виробничих підприємств перш за все залежить від вірно обраної стратегії діяльності та ефективності її впровадження. В жорстких конкурентних умовах, які посилюються нестабільністю економічного середовища, в яких функціонують підприємства харчової промисловості, необхідно приймати раціональні та стратегічно обґрунтовані рішення, для прийняття яких іноді не достатньо стандартизованих фінансових показників. Відповідно, перед підприємством постає завдання дослідження не лише фінансової сторони діяльності, а й інших сфер управління, їх аналіз та прогноз успішної діяльності на ринку в майбутньому. Досить ефективним визнається для цього управління на основі збалансованої системи показників, яка дозволяє змінити погляд на стратегію, перетворивши її в комплекс узгоджених дій, на основі яких можливо ефективно здійснювати тактичний та оперативний менеджмент.

CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) - Інститут сертифікованих бухгалтерів з управлінського обліку в своїй офіційній термінології подає таке визначення збалансованої системи показників: «Збалансована система показників - це підхід, що слугує для забезпечення керівництва компанії інформацією, яка може допомогти в визначенні стратегічної політики, а також цілей компанії. Дане поняття акцентує увагу на тому, що особу-користувача, потрібно неупередженим та об'єктивним способом забезпечити інформацією, що буде направлена на всі основні ланки функціонування організації. Інформація, що надаватиметься має включати в

себе і фінансові, і нефінансові складові і давати аналіз таким ділянкам, як прибутковість організації, задоволення потреб споживачів, результативність діяльності та впровадження інновацій» [5].

Вивчаючи досвід західних фахівців, ми встановили, що послідовна реалізація стратегічних планів розвитку - це та ділянка, на якій багато компаній зазнають невдачі. Тому, виправданим є й інтерес до технології, яка дозволяє за допомогою досить простих методів йти наміченим шляхом і контролювати ефективність оперативної діяльності [9].

Тому, на нашу думку, застосування методики збалансованої системи показників у практичну діяльність Фірма «Ласка» дасть змогу компанії – виробнику диверсифікованої продукції якомога успішніше пристосуватися до кризових умов сучасної економіки та, обравши стратегію для виживання, ефективно впровадити її у господарювання, зберігши при цьому наявний потенціал, зміцнити свою позицію на ринку та розширити вплив на ньому.

Варто зауважити, що методика збалансованої системи показників дає змогу впровадити існуючу стратегію, але ніяк не створити нову. Крім того, збалансована система показників представляє систематизований метод опису стратегічних дій для ефективної їх реалізації. Збалансована система показників сприяє висловленню стратегії за допомогою операційних термінів, реорганізації компанії у відповідності до раніше прийнятої стратегії, а також до перетворення стратегії в безперервний процес, із залученням всіх співробітників підприємства до процесу реалізації стратегії.

Однак, слушним буде наголосити те, що незважаючи на всі свої переваги, впровадження збалансованої системи показників на Фірма «Ласка» повинна застосовуватися не замість, а разом з традиційними засобами обліку, аналізу та контролю. Компанія не повинна обмежуватися тільки лише введенням збалансованої системи показників. Наші пропозиції стосуються також реорганізації діяльності за допомогою різноманітних ініціатив удосконалення за потреби на кшталт: управління якістю, орієнтація на споживача, виробництво «точно в строк», делегування повноважень

працівникам, реінжиніринг внутрішніх бізнес-процесів, управління операційними витратами і т. д. [5]

Розглянемо більш детально процес застосування методики збалансованої системи показників.

Важливим для розуміння нам видається те, що збалансована система показників не замінює системи оцінки повсякденних параметрів. При впровадженні збалансованої системи показників тактичний менеджмент (фінансові бюджети, щомісячні управлінські звіти) і стратегічний менеджмент (збалансована система показників) мають інтегруватися в єдиний безперервний процес, що полягає у встановленні зв'язку між стратегією і процесом складання бюджету, в тому числі складання двох бюджетів – стратегічного і операційного, проведенні нарад менеджерів для періодичного обговорення стратегії, а також у розвитку постійного процесу вивчення і адаптації стратегії. Пріоритети та збалансовані системи повинні коректуватися, не чекаючи складання бюджету на наступний рік, тобто стратегія повинна стати безперервним процесом, а не одноразовою акцією, що проводиться один раз на рік.

Якщо компанія інвестує в нові перспективи, її успіх не може бути оцінений протягом короткострокового періоду за допомогою традиційних виключно фінансових показників, які не оцінюють результатів вкладень в чинники, які створять вартість в майбутньому.

Прагнення досягти стабільних високих короткострокових фінансових результатів призводить до скорочення витрат на розробку нових продуктів, процесів модернізації, навчання і розвиток персоналу, вдосконалення інформаційних технологій, збільшення і розвиток клієнтської бази. Незважаючи на скорочення поточних витрат, компанія втрачає майбутні вигоди, знижує свою конкурентоспроможність.

Крім того, за останні десятиліття класичне розуміння бізнесу як механізму виключно для отримання прибутку зазнало серйозних змін. Сучасний підхід розглядає його вже як складну систему взаємовідносин між

власниками, працівниками, споживачами, державою та іншими зацікавленими сторонами [5].

Збалансована система показників ефективності надає керівництву інструмент для отримання бажаних результатів в складних умовах жорсткої конкуренції, в яких працюють сьогодні всі компанії. Саме тому чітке розуміння цілей і завдань, а також методів їх досягнення та вирішення є життєво необхідним.

У нових ринкових умовах компанії можуть успішно працювати при наявності наступних необхідних умов: наявність тісної взаємодії з покупцями і постачальниками; інтеграція бізнес-процесів; орієнтація на покупця; постійні інновації; підвищення ролі працівників інтелектуальної праці у всіх сферах, в тому числі і в виробництві.

Збалансована система показників переводить стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох основних складових: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання. За допомогою даних складових менеджери можуть відповісти на такі основні питання: якою компанія представляється своїм акціонерам і потенційним інвесторам (складова фінансів); якою компанія представляється своїм покупцям (складова клієнтів); які бізнес-процеси компанія повинна поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися (складова внутрішніх бізнес-процесів); чи може компанія продовжувати свій розвиток, підвищувати ефективність і збільшувати свою вартість (складова навчання і росту). Зобразимо взаємозв'язок елементів збалансованої системи показників на рис. 3.1.

Завдання збалансованої системи показників полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, цілком відчутні завдання і показники.

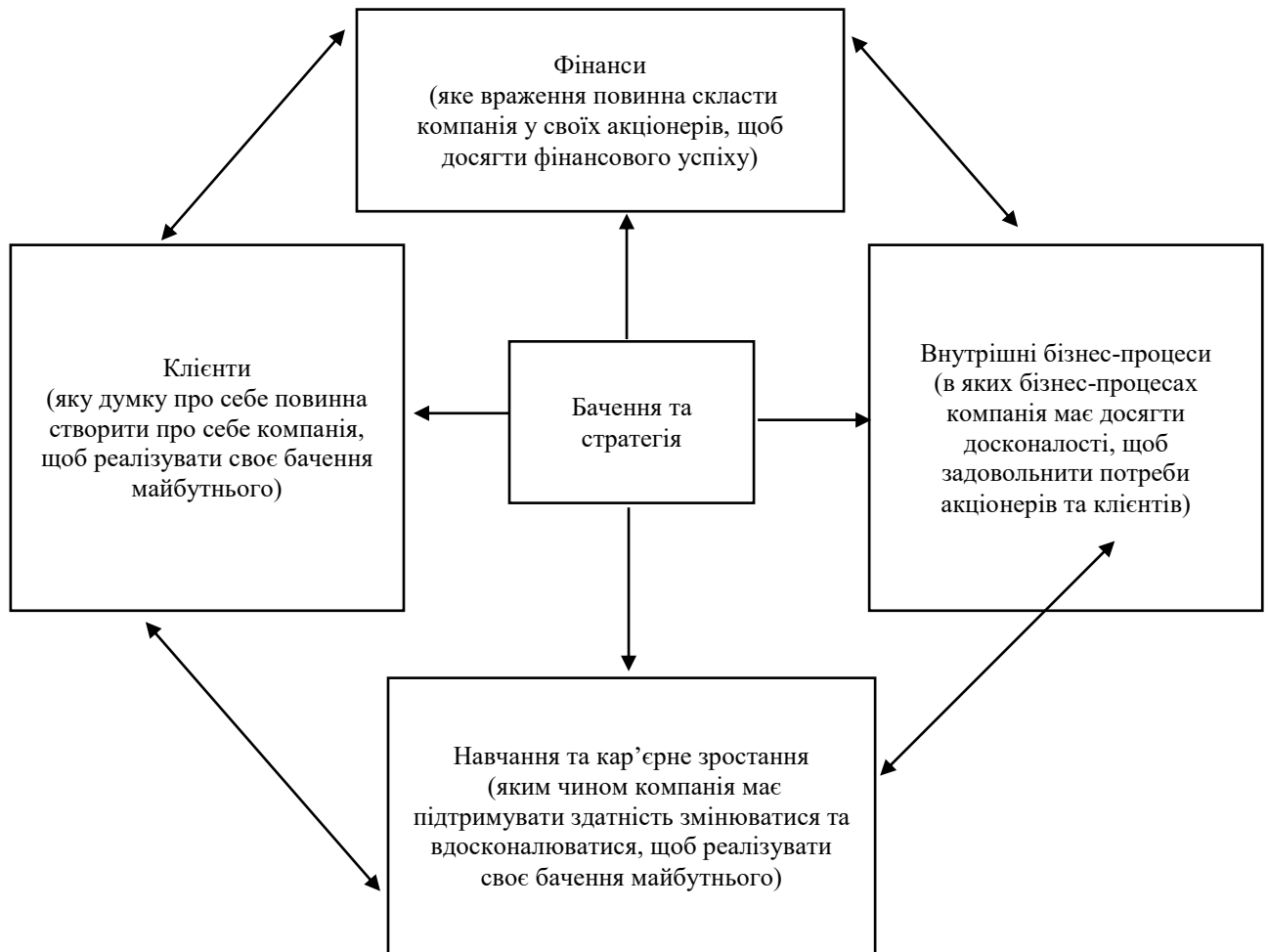


Рис. 3.1. Взаємозв'язок збалансованої системи показників

Джерело: [1].

Етапи побудови системи збалансованих показників можна розділити на:

- 1) формулювання стратегії і переведення її в конкретні стратегічні завдання;
- 2) встановлення відповідності між стратегічними цілями і показниками їх досягнення, інформування про це підрозділів компанії, а також річними бюджетами;
- 3) планування, визначення цілей і стратегічних ініціатив;
- 4) розширення стратегічної зворотного зв'язку і інформованості [25].

Для побудови працюючої збалансованої системи показників Фірма «Ласка» необхідно керуватися наступними вимогами: вибрані показники повинні повністю відповідати затвердженій стратегії; формат звіту повинен бути зрозумілий особам, для яких цей звіт створювався (від керівництва до виконавців); виконання системи показників має супроводжуватися регулярним контролем і аналізом, повинні існувати стимули, як моральні, так і матеріальні, які пробуджують інтерес до системи показників, повинен існувати зворотний зв'язок між виконавцями і розробниками збалансованої системи показників.

Для впровадження збалансованої системи показників у компанії, перш за все, повинна бути сформульована чітка, структурована стратегія. Варто уникати розпливчастих формулювань, на кшталт, «стабільність на ринку», «підвищення рентабельності», «зниження витрат». Ці фрази ніяк не орієнтовані на втілення стратегічних цілей в життя. Тому, першим кроком до впровадження проект по збалансованій системі показників на досліджуваному підприємстві ми радимо починати зі збору даних для формалізації стратегії [9].

Для цього можна використовувати як зовнішні джерела інформації (огляди ринку, дослідження на замовлення, реклама і т. д.), так і внутрішні (фінансова звітність, статистика виробництва, продажу, якості та т. д.). На цьому етапі необхідно підключити велику кількість співробітників компанії. Дану задачу також можна вирішити за допомогою інтерв'ювання та анкетування.

Головною перевагою анкетування, на нашу думку, є значна економія часу. Анкета вже містить готовий перелік питань і дозволяє, з одного боку, аналізувати реакцію співробітників на дії керівної ланки, а з іншого - отримати особисту думку кожної людини про шляхи розвитку компанії.

Дані, отримані в ході анкетування та інтерв'ю, повинні бути перетворені в розгорнутий аналітичний звіт. На його основі ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» має формувати свою місію, бачення та

збалансовану систему показників відповідно до ситуації, яка склалася на ринку.

Для Фірма «Ласка» нами була розроблена стратегічна карта, що представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Стратегічна карта Фірма «Ласка»

Джерело: складено автором за даними [5, 9, 25].

Зазначимо, що визначити потрібних показників в кризових умовах фінансування є досить проблематичним через досить високу вартість збору і обробки даних за показниками. Однак, на нашу думку, у будь-якому випадку навіть при відсутності інформації не варто відмовлятися від таких показників. Поки не буде зібрано достатньо статистичних даних, їх можна заповнювати оціночними даними.

Дослідивши ринок морозива та готових заморожених напівфабрикатів, позицію Фірма «Ласка» на ньому, нами було зроблено висновок, що для досліджуваного підприємства, на наш думку, варто дотримуватися стратегії, яку можна охарактеризувати як зниження загальних витрат, що буде виправдано, зважаючи на конкуренцію в галузі та частку ринку компанії.

Зважаючи на те, що першочерговою конкурентною перевагою компанії – має стати низька ціна, то основою стратегії буде зниження всіх витрат, як змінних, так і постійних. Зауважимо, що окрім конкурентоспроможних цін, для підвищення рівня продажів компанія повинна також надавати постійну високу якість продукції та обслуговування.

На основі представленої стратегічної карти була розроблена збалансована система показників Фірма «Ласка», що зображена в табл. 3.1.

Збалансована система - інструмент реалізації цілей, що дозволяє зв'язати стратегічне управління з оперативним на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Збалансована система показників будується зверху, тобто стратегічні цілі бізнесу логічно поділяються на окремі складові, що стають завданнями менеджменту. Якщо стратегічні цілі виведено некоректно, то помилки обов'язково знайдуть своє відображення в задачах і показниках ефективності відділів та окремих співробітників, а стратегія так і залишиться нереалізованою, які б методи мотивування персоналу не застосовувалися.

Так, наприклад, якщо стратегічна мету сформульовано як витіснити всіх конкурентів з ринку за рік, а частка ринку компанії становить при цьому менше 1%, то всі спроби розробити завдання, спрямовані на досягнення цієї

Таблиця 3.1.

Збалансована система показників для ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка»

Складова	Стратегічна ціль	Показник	Методика розрахунку показника
Фінансова	Підвищити прибутковість компанії	Рентабельність продажів	Прибуток / Виручка
	Знизити витрати	Зниження питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції	Постійні витрати / Витрати
		Збільшення питомої ваги маржинального доходу у виручці від реалізації	$(\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}) / \text{Виручка}$ = Маржинальний дохід / Виручка
Клієнтська	Збільшення продажів	Збільшення продажів	Число нових клієнтів за звітний період / Число клієнтів на початок періоду
		Збереження клієнтської бази	Число клієнтів, які не є новими протягом звітного періоду, на кінець звітного періоду / Число клієнтів на початок звітного періоду
		Збільшення обсягів закупівель клієнтом	Виручка / Число клієнтів
	Задоволеність первинних клієнтів	Показник задоволеності первинних клієнтів	Анкетування
	Задоволеність кінцевих клієнтів	Показник задоволеності кінцевих клієнтів	Анкетування
	Надійні постачальники	Своєчасність поставки	Наявність оптимального асортименту Термін затримки поставки (дні)
	Низька ціна / Низькі витрати на придбання	Ціни на продукцію в порівнянні з аналогічними показниками продукції конкурентів	Маркетингові дослідження
		Точне і якісне виконання замовлення	Число повернень через пересортицю або брак
	Якість	Число повернень в сумарному вираженні	Вартість повернутої продукції / Виручка
Внутрішня	Надійні і низьковитратні постачальники	Ціни на сировину, матеріали і послуги	Відхилення від бюджетів
		Точне і якісне виконання замовлень	Число годин простою через несвоєчасну / неякісну поставку Число невиконаних замовлень з-за несвоєчасної / неякісної поставки
	Ефективне використання основних засобів	Фондовіддача	Виручка / Середньорічна вартість основних засобів
	Поліпшення якості продукції	Втрати від браку	Втрати від шлюбу / Вартість виробленої продукції

Продовження таблиці 3.1.

		Відсоток продукції, що не поверталася на доопрацювання або переробку	Продукція, яка не поверталася на доопрацювання або переробку / Вироблена продукція
	Постійний асортимент найбільш прибуткових продуктів	Збільшення частки продукції з найбільшими ставками маржинального доходу	Ціна продукту - питомі змінні витрати на продукт
	Оперативна робота з клієнтами	Число скарг з боку клієнтів і час реагування на них	Число, години (дні)
Навчання та розвиток	Зростання професіоналізму співробітників	Зниження число помилок персоналу	Додаткові витрати, що виникли в зв'язку з помилками персоналу
	Лояльність співробітників	Коефіцієнт плинності кадрів	Число звільнених / Середньооблікова чисельність персоналу
	Відсоток відхилень від нормативів і бюджетів	Відсоток відхилень від нормативів і бюджетів	Середнє арифметичне суми відхилень від нормативів і бюджетів

Джерело: складено автором за даними підприємства.

мети, і показники її досягнення можуть виявитися безрезультатними. Тому в своєму дослідженні ми ставили фінансові цілі, які досяжні при поточній ринковій кон'юктурі [9].

Така велика кількість показників, які на нашу думку, якнайповніше характеризуватимуть успішність впровадження стратегії, пояснюється, насамперед, тим, що по-перше, збалансована система не призначена для відстеження щоденних оперативних питань і не замінює оперативних управлінських звітів, по-друге, навіть показники прибутковості не можуть дати однозначно позитивної відповіді про успіх компанії і не є єдиними показниками для управління, тим більш стратегічного. Показники для системи збалансованих показників вибираються так, щоб увагу керівників і працівників було сконцентровано на тих факторах, які можуть привести до великих досягнень в конкурентному середовищі.

Для досягнення фінансової мети Фірма «Ласка» варто звернути увагу на 2 цілі: збільшення рентабельності, а також зниження витрат.

При розробці клієнтської складової необхідно було прийняти до уваги, що існують дві групи клієнтів. Перша група - це оптові покупці, які

перепродують далі придбане морозиво та швидкозаморожені продукти, в основному це підприємства роздрібної торгівлі. Друга група - це клієнти клієнтів, тобто. кінцеві клієнти. Тому необхідно розділити клієнтську складову на дві групи: первинні клієнти і кінцеві клієнти.

Збільшення прибутковості прямих клієнтів стараннями постачальника забезпечить лояльність клієнтів і збереження клієнтської бази, проте в даному випадку не можна забувати про власні доходи, так як збільшення прибутку клієнта за рахунок власної зменшить привабливість підприємства для акціонерів.

Показники лояльності прямих клієнтів в системі збалансованих показників зосереджені на зниженні загальних витрат первинних споживачів та дотриманні якості продукції. Відповідно, ми пропонуємо в клієнтській складовій виділити мету: висока якість за розумну ціну і розробка оптимального асортименту.

Компанії, які займаються лише поліпшенням якості і вдосконаленням виробництва, часто не пов'язують очікувані результати ні з клієнтської, ні з фінансової складовими. Збалансована система показників допомагає перевести виробниче вдосконалення і підвищення якості в зростання доходів, зниження витрат, зниження витрат виробничих і трудових ресурсів.

Для Фірма «Ласка» нами було виділено завдання операційного менеджменту та менеджменту клієнтів. Інновації, що проводяться в компанії, стосуються тільки питань зниження витрат, тому інноваційні цілі нами були об'єднані з цілями операційного менеджменту. Основними завданнями операційного менеджменту є набуття статусу надійних і низьковитратних постачальників серед своїх покупців, ефективного використання основних засобів і поліпшення якості продукції. Основними цілями менеджменту клієнтів є утримання статусу кращого постачальника морозива та швидкозаморожених продуктів, підтримання стабільного асортименту, що користується найбільшим попитом і найбільш дохідних, і оперативна робота з клієнтами.

Для складової навчання і розвитку були розроблені загальні показники зростання професіоналізму і лояльності співробітників. Також ми пропонуємо ввести систему бюджетування, робота з якою суттєво покращить ефективність діяльності, тому дотримання затверджених бюджетів також було включено в стратегічну карту.

Варто, однак, відзначити, що розроблена стратегічна карта не є розробленою одноразово і назавжди. Показники в збалансовану систему показників необхідно додавати і в процесі використання збалансованої системи показників, стратегічну карту необхідно постійно вдосконалювати в процесі експлуатації.

Результатом впровадження запропонованої збалансованої системи показників в господарську діяльність досліджуваного підприємства, на нашу думку, зумовить орієнтацію організації на чітке визначення і виконання стратегії, переклад стратегії на рівень конкретних заходів, спрямування зусиль всіх підрозділів і всіх співробітників на досягнення стратегічних цілей, відстеження процесу реалізації стратегії. Покращитися мають і оперативні показники: завдяки впровадженню збалансованої системи показників має відбутися підвищення рентабельності продажів, впізнаваність марок продукції, зменшитися число і суми повернень морозива та швидкозаморожених продукції, скоротитися час доставки і зберігання сировини і готової продукції.

Під час дослідження питання впровадження збалансованої системи показників в господарську діяльність підприємств харчової галузі нами було виявлено ряд типових проблем та помилок, на які ми радимо керівництву Фірма «Ласка» звернути посилену увагу. До них варто віднести насамперед неухвагу керівників до навчання та внутрішніх комунікацій персоналу. Даний рівень ніяк не можна ігнорувати, так як на ньому будується вся збалансована система, на ньому засновані всі наступні рівні. Весь персонал, а не тільки керівництво, повинен розуміти, що саме відбувається і для чого це необхідно. Якщо збалансована система показників, розроблена на рівні топ-

менеджменту, не досягає більшої частини співробітників організації, то ефект відсутній. Без взаємодії всіх рівнів організації для впровадження збалансованої системи показників зростання ефективності бізнесу - річ нереальна.

З'ясувалося також, що дуже складно впровадити цю методику на підприємстві, що не має чіткої організаційної структури, з неадекватною корпоративною культурою, де відсутня повага керівництва до своїх співробітників, співробітників до ініціатив керівництва, висока плинність кадрів і лояльність до підприємства невисока. Саме тому нами було окремо виділено мету складової навчання і розвитку - підвищення лояльності персоналу і показник плинності кадрів. Також збалансовані системи показників не буде працювати на повну силу, у разі якщо не всі співробітники зрозуміють і приймуть до дії стратегію. Відповідно, систему винагород необхідно прив'язати до результатів виконання збалансованої системи для мотивування співробітників досягнення поставлених результатів.

Каплан і Нортон попереджають, що менеджери вищої ланки в поодиночку не зможуть втілити в життя стратегію, тому кожен співробітник компанії повинен прийняти стратегію і захотіти реалізувати її в ході виконання своїх повсякденних функціональних обов'язків. Однак, при аналізі наукової літератури, щодо впровадження ЗСП на середніх і малих підприємствах, що виробляють заморожену продукцію, ми виявили, що плинність кадрів, особливо виробничих, на них дуже висока, що може привести до витоку інформації до конкурентів [5,9]. Тому, оцінивши можливі втрати і вигоди в конкурентних перевагах, ми радимо керівництву Фірма «Ласка» інформувати персонал в першу чергу про загальні показники і фактори досягнення цих показників, причому переважно використовувати відносні показники. Показники, перехід яких до конкурентів може позбавити компанію конкурентних переваг (наприклад, інформація про клієнтів), на нижчі рівні компанії ми радимо не надавати. Дані про збалансовану систему

показників рекомендується включити також в положення про нерозголошення комерційної таємниці, з яким під підпис повинні ознайомитися всі співробітники.

Отож, підсумовуючи вище сказане, впровадження запропонованої нами стратегічної карти для досліджуваного підприємства Фірма «Ласка» допоможе, на нашу думку, втримати свої конкурентні позиції на ринку, зважаючи на складні економічні умови, а застосування збалансованої системи показників дасть змогу проконтролювати втілення обраної стратегії в господарську діяльність підприємства та оперативно виявляти вузькі місця та приймати рішення щодо вирішення нагальних проблем в управлінні організацією.

3.2. Впровадження інноваційних технологій мотивації праці персоналу в господарську діяльність Фірма «Ласка»

У сучасних соціально-економічних реаліях, зважаючи на кризові явища, стратегічне управління стає стрижнем ефективного розвитку підприємства. Запропонована нами модель стратегічного управління ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» за застосування збалансованої системи показників виводить потреби персоналу підприємства на одне з провідних місць в досягненні стратегічних цілей підприємства. Виходячи з вище сказаного, питання мотивування персоналу набуває в таких умовах вагомого значення та потребує посиленої уваги керівництва.

Загальна система винагород, може бути зображена графічно у формі рис. 3.3. Винагорода «працює» в тому випадку, якщо воно безпосередньо пов'язана з результатом. Очікуваний результат (індивідуальний чи колективний) і умови винагороди повинні бути оголошені на початку роботи. Результат повинен доводитися до співробітників у вигляді особистих цілей, пов'язаних з цілями компанії. Ефективність грошових заохочень є

очевидною, однак, використання тільки матеріальних стимулів не матиме повного результату [33, с. 122].

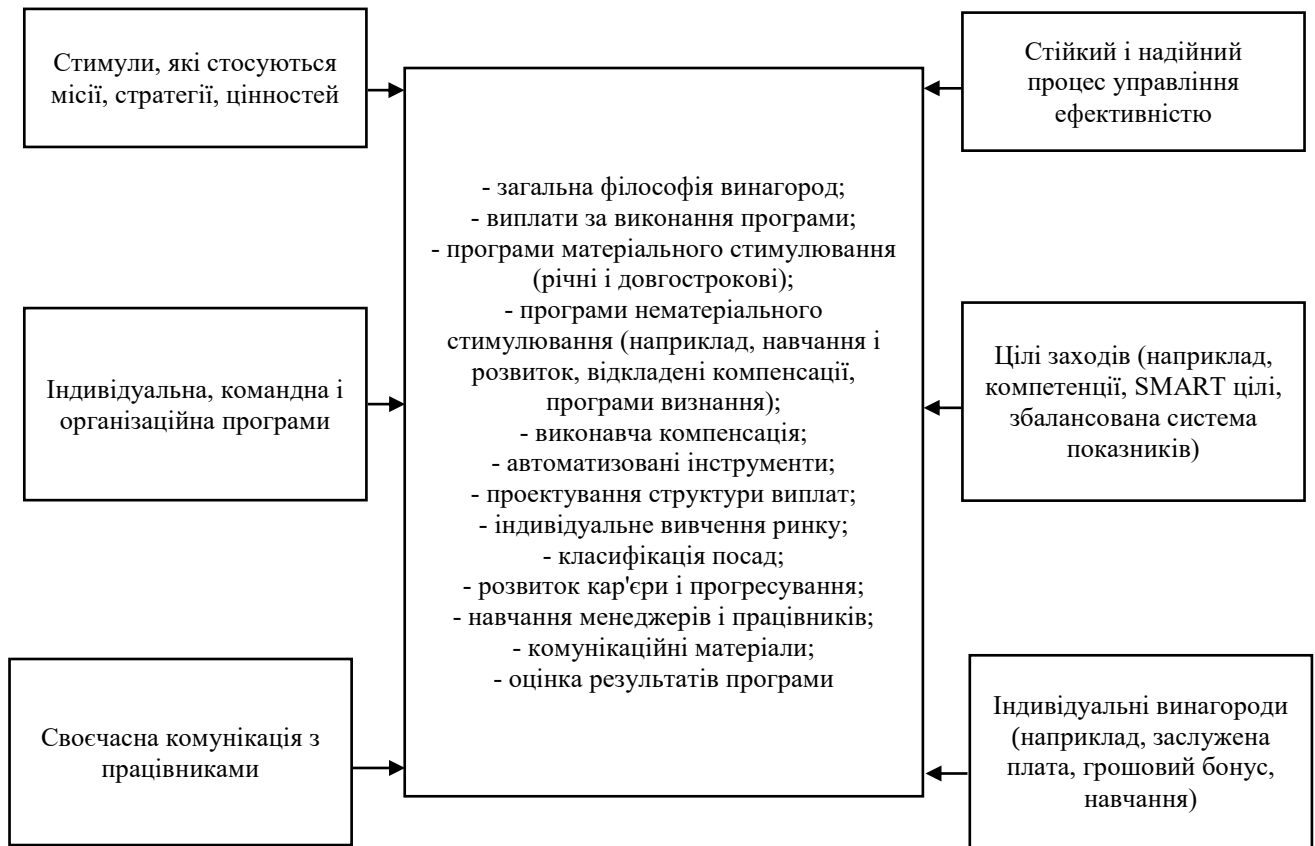


Рис. 3.3. Система винагород підприємства, поєднана з місією і стратегією організації

Джерело: складено автором за даними [2, 18].

Відтак, ефективність діяльності співробітників підприємств забезпечується кількома основними змінними: здібностями працівників, їх мотивацією, а також певною сукупністю об'єктивних можливостей і обставин. Тож керівники Фірма «Ласка» повинні усвідомити, що успішний розвиток бізнесу на сьогодні неможливий без впровадження сучасних технологій мотивації працівників, а відтак нагальним є дослідження та розробка інноваційних технологій в області мотивації персоналу.

Зважаючи на фінансово-економічну кризу, коли фінансові ресурси стали дефіцитними, в більшості компаній будуть цілеспрямовано скорочувати і так невеликі витрати на мотивацію співробітників. Нам

здається вірним застерегти керівництво досліджуваного підприємства від таких дій та запропонувати у цій ситуації впровадження інноваційних технологій мотивації співробітників, які не потребують, як правило, великих інвестиційних вкладень, але дозволяють утримати в організації компетентних, талановитих співробітників, зберегти на необхідному для нормального функціонування компанії рівні лояльності персоналу, що наразі особливо актуально.

Зважаючи на особливості впровадження інноваційних технологій мотивації до праці працівників при їх застосуванні в практичну діяльність Фірма «Ласка» необхідно враховувати наступні принципи.

1. Доступність. Кожна мотиваційна технологія повинна бути доступна для всіх працівників конкретної категорії. Умови мотивації мають бути демократичними, відкритими і зрозумілими для всіх.

2. Відчутність. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики управління мотивацією показує, що існує певний поріг дієвості мотиваційної технології. Керівникам не слід переоцінювати очікуваний ефект від впроваджуваної інноваційної технології. У різних країнах, галузях, компаніях він істотно різниться. Дана обставина повинна враховуватися керівництвом Фірма «Ласка» при визначенні нижнього порога ефективності від впроваджуваної інноваційної технології мотивації.

3. Поступовість впровадження. Матеріальні інструменти мотивації схильні до постійної корекції. Різко підвищена винагорода, виплачена одноразово, чи не підтверджена згодом, негативно позначиться на мотивації співробітників у зв'язку з формуванням очікування підвищеного винагороди. Необхідно поступово впроваджувати інноваційні технології матеріальної і моральної мотивації. Дані організаційні зміни бажано здійснювати на основі принципу градуалізму («крок за кроком»), щоб співробітники різних категорій могли безболісно адаптуватися до них.

4. Мінімізація розриву між результатом праці і його оплатою. Перехід більшості зарубіжних компаній на щотижневу оплату праці обґрунтовано є

практичною реалізацією цього принципу. Скорочення часу між працею і винагородою, чіткий зв'язок винагороди з ефективністю праці - сильний мотиватор для співробітників різних категорій. Навіть не застосовуючи кардинальних перебудов системи оплати праці працівників Фірма «Ласка» (заробітну плату виплачують 2 рази в місяць), необхідно максимально повно «зав'язати» компенсаційні системи на результат праці (підвищення внутрішньої або зовнішньої вартості компанії, досягнення організаційних цілей, якість виробленої продукції, кількість задоволених клієнтів і т.д.).

5. Гармонійне поєднання матеріальних і моральних форм мотивації. За своєю природою і ті, і інші мотиватори сильні. Однак, зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів під час фінансово-економічної кризи, можливості використання повного компенсаційного пакета зменшуються, а значимість моральних форм мотивації збільшується, так як вони не вимагають великих матеріальних вкладень.

6. Розумне поєднання винагороди і покарання. Використання винагороди неможливо без паралельного грамотного використання методів покарання [1, 27].

Загалом виділяють наступні інноваційні технології мотивації персоналу як: «Управління за цілями»; «Управління ефективністю» і «система збалансованих показників» ; «Грейдерування»; «Плата за виконання роботи» (грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди, програми участі в прибутку, акції, опції на їх покупку, фантомні акції, володіння частками власності, пільги, пов'язані з графіком роботи, матеріальні нефінансові винагороди і т. д.); «Командоутворення»; «Делегування повноважень»; «Управління кар'єрою» (функціональна / міжнародна ротація робіт, переміщення з грейда на грейд, просування на професійному або керівному рівні і т.д.); «Збагачення праці»; «Розширення праці»; «Ротація праці»; «Створення практичних робочих груп»; «Моделювання робочих ситуацій, ділові ігри, кейс-стаді»; «Оцінка 360 °»;

«Інтеграція співробітників в корпоративну культуру» [12]. Коротка характеристика поданих моделей представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Інноваційні технології мотивації персоналу до праці

Технологія «Компенсаційний пакет» (технологія «грейдування», преміювання на основі «управління по цілям»; системи збалансованих колективних і індивідуальних показників; система «оплата за результат», спеціальні винагороди, акції та опції на їх купівлю; пільги, пов'язані з графіком роботи; система нефінансових винагород)	Технологія «Цілепокладання» (Технології «Управління по цілям»; «Управління ефективністю»; «Система збалансованих індивідуальних і командних показників»)
Технології «Підготовка та розвиток персоналу» (Технології «Збагачення і розширення праці»; ротація; бізнес-курси, семінари, тренінги, «Гуртки якості» «Поради молодих фахівців»)	Технологія «Інтеграції в корпоративну культуру» (конкурси; спільні корпоративні заходи; відкритість і доступність менеджерів; підтримання ініціативи)
Технологія «Командоутворення» (Зміна організаційної структури; чіткий розподіл ролей, функцій і повноважень; наділення необхідними організаційними ресурсами; навчання членів команди технологіям командної роботи)	Технологія «Оцінка персоналу» (Технології бально-факторної оцінки; 360°; оцінка за діловими якостями; за результатами діяльності; критичний інцидент; інтерв'ювання; ранжування; атестація)
Технологія «Делегування повноважень» (точний опис зони відповідальності; позначення термінів; передача контролю і необхідного обсягу ресурсів; визначення винагороди)	Технологія «Управління кар'єрою» (функціональна і міжнародна ротація робіт; збагачення і розширення кола обов'язків; горизонтальне просування на професійному та / або управлінському рівні)

Джерело: складено автором за даними [1, 12,27].

Однак, справедливим є твердження, що дані технології залучаються по різному до кожної категорії працівників Фірма «Ласка». Відповідно, нами розроблена схема застосування мотиваційних технологій до для різних категорій працівників.

Так, стосовно менеджерів вищої ланки, на нашу думку мотивацію слід впроваджувати за такими етапами.

1-й рівень: через «прив'язку» компенсаційного пакета до чітко сформульованих організаційних цілей, завдань і індивідуальних показників ефективності праці, до підвищення внутрішньої або зовнішньої вартості компанії.

2-й рівень: через розвиток компетенцій, необхідних для досягнення поставлених організаційних цілей, формування єдиних корпоративних цінностей і перспектив діяльності.

3-й рівень: через технологію формування команди, яка має право ідентифікації цілей і завдань і яка несе відповідальність за результати, обрані методи роботи, правила поведінки, а також стандарти оцінки досягнень; командоутворення розкриває мотиваційні ресурси індивідуального і організаційного лідерства.

4-й рівень: через делегування права розробки і прийняття стратегічних управлінських рішень, розпорядження фінансовими коштами та іншими видами організаційних ресурсів.

5-й рівень: через управління кар'єрою за допомогою функціональної і / або міжнародної ротації робіт, професійний компетентнісний і особистісний ріст.

Модель впровадження інноваційних технологій мотивації до праці керівників середньої ланки, на нашу думку, має проходити за наступним сценарієм:

1-й рівень: через «прив'язку» компенсаційного пакета до чітко сформульованих цілям підрозділів і організації в цілому, індивідуальними показниками ефективності праці і розвитку компетенцій, необхідних для досягнення цілей і вирішення організаційних проблем підрозділи.

2-й рівень: через делегування управлінських повноважень і відповідальності, формування прихильності, почуття власної значущості і необхідності для компанії.

3-й рівень: через управління кар'єрою за допомогою функціональної ротації робіт, професійного компетентнісного і особистісного зростання і включення в управлінський кадровий резерв.

4-й рівень: через включення в міжфункціональні управлінські команди, що займаються впровадженням нової продукції і технологій, розвитком перспективних напрямків діяльності, проведенням організаційних змін.

Модель впровадження інноваційних технологій мотивації до праці керівників нижчої ланки має проходити в наступному порядку.

1-й рівень: через додаткові виплати за розвиток компетенцій, необхідних для досягнення конкретних цілей і вирішення організаційних проблем підрозділу; можливість навчання в закладах освіти за рахунок організації, в системі корпоративного навчання; включення до кадрового резерву керівників середньої ланки, горизонтальний і вертикальний кар'єрний ріст; можливість роботи, стажування в різних містах і країнах світу; обмін досвідом роботи з співробітниками, які працюють в інших компаніях, філіях організації, в інших регіонах і країнах.

2-й рівень: через можливість брати участь в розробці стратегічних і операційних цілей компанії (підрозділи); участь у визначенні критеріїв оцінки роботи керівників і співробітників; публікацію статей про кращому менеджерів нижчої ланки в організаційних ЗМІ; розміщення фотографії на дошці і в книзі пошани.

3-й рівень: через делегування управлінських повноважень і відповідальності, залучення менеджерів в процес розробки і прийняття ключових управлінських рішень в підрозділах компанії;

4-й рівень: через включення в міжфункціональні управлінські команди, що займаються впровадженням нової продукції і технологій, розвитком перспективних напрямків діяльності, проведенням організаційних змін; можливість в рамках команд проводити власні дослідження і розробки на базі підприємства.

Модель впровадження інноваційних технологій мотивації до праці фахівців та робітників, на нашу думку, має проходити таким чином:

1-й рівень: через відкрити і зрозумілу для всіх співробітників систему оплати праці; додаткові виплати за отримання і використання в роботі ключових для компанії знань, навчання іноземної мови; участь в тематичних конференціях; можливість навчання в корпоративному університеті, системі корпоративного навчання; можливість увійти до кадрового управлінський резерв; горизонтальний і вертикальний кар'єрний ріст; обмін досвідом роботи з фахівцями, які працюють в інших компаніях, філіях організації, інших регіонах і країнах; прийом в члени «ради молодих фахівців», «гуртків якості»; наставництво, передачу знань та навичок; складання індивідуального річного плану навчання; складання індивідуального плану розвитку кар'єри; можливість роботи, стажування в різних містах і країнах світу.

2-й рівень: через об'єктивну оцінку роботи фахівця керівником, колегами, внутрішніми і зовнішніми клієнтами; присвоєння звання «Кращого співробітника» компанії (відділу, місяці, роки); розміщення фотографії на дошці і в книзі пошани; спільні корпоративні свята, вечірки; відсутність дискримінації співробітників за статевою, віковою, національною ознаками при ухваленні рішення про заняття вакантної управлінської посади; політика «відкритих дверей» [3, с. 349], можливість звернутися до керівника, генеральному директору з питанням, проблемою.

3-й рівень: через делегування управлінських повноважень і відповідальності; залучення фахівців до процесу розробки і прийняття ключових управлінських рішень; запрошення на важливі переговори з клієнтами, постачальниками, партнерами; включення в міжфункціональні команди і групи, що займаються впровадженням нової продукції, розвитком перспективних напрямків діяльності, проведенням організаційних змін; можливість в рамках команд проводити власні дослідження і розробки на базі підприємства; заходи щодо формування корпоративної згуртованості.

4-й рівень: через можливість брати участь в розробці операційних цілей підрозділу; заохочення креативності та ініціативи (раціоналізаторські пропозиції, шляхи вирішення організаційних проблем; програми по оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності).

Підсумовуючи вищевикладене, зауважимо, що сьогодення характеризується бажанням працівників отримати від організації набір, що включає гідну заробітну плату та інші вигоди, надійність працевлаштування, приємну робочу атмосферу і можливість розвитку. Тому, якщо компанія хоче формувати кадровий потенціал з незалежним складом розуму і високим рівнем освіти, то вона має надати їм роботу, яка забезпечує досягнення особистих цілей, радість і свободу дій; керівників, які здатні бути зразковими інструкторами; постійне пізнання нового в процесі роботи. Отож, впровадження розглянутих технологій мотивації персоналу в поєднанні з вдосконаленням загально організаційних методів управління в господарську діяльність Фірма «Ласка» дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці і розвитку, підвищити мотивацію персоналу, а отже, збільшити фінансові результати організації, а також підвищити конкурентоспроможність та ринкову вартість компанії.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми дійшли до наступних висновків:

1. Найбільш широко розповсюдженим визначенням підприємства є його трактування як самостійної складової господарської одиниці, базисом якої є трудовий колектив, а основною метою функціонування є провадження господарської діяльності шляхом виробництва продукції та надання послуг, діюча за нормами чинного законодавства.

2. Кожне підприємство здійснює господарську (підприємницьку) діяльність, яка може проводитися у вигляді виробничої, науково-дослідницької і комерційної діяльності. Господарська діяльність підприємств здійснюється за принципом самостійності, що є визначальною умовою існування організації як товаровиробника. Під відокремленим підприємством мають на увазі виробничу одиницю, яка за своєю суттю є виробничо та технічно цілою, а також їй притаманна організаційно-адміністративна та господарська самостійність. Підприємство може здійснювати свою діяльність самостійно, здійснювати розпорядження продукцією, заробленим прибутком, що є у його власності після оплати податкових платежів на власний розсуд. І, на останок, підприємство є статутним утворенням.

3. Спільними рисами, на думку науковців, більшості харчових виробництв є: високий рівень безперервності роботи технологічного обладнання, що зумовлений потребою швидкого та своєчасного перероблення сировини, високої частки біохімічних процесів в технології; тісна взаємозалежність між складовими етапами технологічного процесу; неможливість або ж обмежена здатність утворення проміжних запасів незавершеного виробництва; структуроване і незначне розбиття технологічного процесу на стадії; обмежений термін придатності сировини та готової продукції, інколи навіть до години, тощо, що зумовлює певні особливості управління підприємствами харчової промисловості.

4. Визначення системи управління організацією можна трактувати як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, а саме: наукових знань, а також практичних навичок щодо управління різноманітними об'єктами, насамперед, людиною, процесом, організацією, з метою забезпечення їх конкурентоздатності в ринкових умовах, а також максимального задоволення потреб за умови оптимального використання ресурсів.

Існують ще й інші визначення системи управління, які розглядають її як:

- сукупність взаємопов'язаних ланок, що утворюють єдине ціле, та забезпечують процес управління з метою досягнення поставлених цілей;
- взаємодія системи, яка здійснює управління (себто, суб'єкт управління), а також керованої системи (себто, об'єкт управління);
- множина дій, потрібних для забезпечення цілеспрямованої діяльності колективу;
- організаційна система, яка включає взаємодію сукупності її елементів, насамперед об'єкта та суб'єкта управління;
- система, призначенням якої є збір, аналіз і переробка інформації для забезпечення ефективного результату за умов обмежень (наприклад, нестачі ресурсів).

5. Сталий розвиток підприємства харчової промисловості залежить від ефективного функціонування і планомірного перетворення технологічних, організаційних, економічних елементів управління та інтеграції їх в єдиний механізм. Основоположним завданням менеджменту підприємств харчової промисловості за сучасних умов господарювання є забезпечення збалансування показників рівноваги на макрорівні, а також розроблення та впровадження ефективних механізмів адаптації підприємства до мінливих умов навколишнього середовища.

7. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи Фірма «Ласка». Основними напрямком діяльності підприємства є виробництво морозива та

заморожених напівфабрикатів. Головною метою Фірма «Ласка» є забезпечення потреб і цінностей споживачів підприємства, причому не тільки в даний час, але і в перспективі. Місією компанії Фірма «Ласка» виступає виробництво високоякісного морозива.

9. Фінансовий стан підприємства за період, який досліджувався можна оцінити задовільно. Через зниження значення показників фінансової стійкості в 2018 році, на нашу думку, керівному апарату підприємства необхідно уважно ставитися до виявлених проблем в поточному та майбутньому управлінні фінансовою діяльністю.

10. Запровадження методики збалансованої системи показників у практичну діяльність Фірма «Ласка» забезпечить можливість пристосування до кризових явищ в економічному просторі та, за умови обрання стратегії виживання, успішно впровадити її у господарську діяльність, зберігши за цих умов виробничий, фінансовий та трудовий потенціал, посилити свої позиції на конкурентному ринку, розширивши свій вплив на ньому.

11. Беручи до уваги дефіцитність фінансових ресурсів, можна констатувати скорочення більшістю компаній витрат на стимулювання працівників. Тому застосування мотивації праці за інноваційними технологіями працівників, які дозволяють скоротити інвестиційні вкладення, і при цьому зберегти в компанії талановитих, заповзятих та компетентних працівників. Найбільш доречними до застосування нам видаються такі інноваційні технології мотивації персоналу як: «Управління за цілями»; «Управління ефективністю» і «система збалансованих показників»; «Грейдерування»; «Плата за виконання роботи» (грошові виплати за виконання поставлених цілей, спеціальні індивідуальні винагороди, програми участі в прибутку, акції, опції на їх покупку, фантомні акції, володіння частками власності, пільги, пов'язані з графіком роботи, матеріальні нефінансові винагороди і т. д.); «Командоутворення»; «Делегування повноважень»; «Управління кар'єрою» «Збагачення праці»; «Розширення праці»; «Ротація праці» та інші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белік В. Д. Розвиток мотиваційної системи управління на підприємствах харчової промисловості. *Економічний форум*. 2014. № 4. С. 259-263.
2. Белік В. Д. Механізм стратегічного управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 138-141.
3. Боярко І. М., Самусевич Я. В. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 282-284.
4. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: [підручник] Київ: ЦУЛ, 2015. 400 с.
5. Височин І. В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер. Економіка*. 2009. Вип. 12. С. 19-25.
6. Волкова С. Ф., Ротай О. В. Підвищення конкурентоспроможності українського ринку морозива. *Економіка харчової промисловості*. - 2011. - № 2. - С. 72-75.
7. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 33-40.
8. Господарський кодекс України від 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.04.2020 р.)
9. Гриценко Л. Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161-167.

10. Грищенко В. Ф., Чернова М. С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103-112.
11. Гулей А. І. Управління сталим розвитком у сучасних умовах на вітчизняних харчових підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 24-27.
12. Дашко І. М. Комплексна оцінка ефективної мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 8. С. 160-164.
13. Державний комітет статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 07.04.2020 р.)
14. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С 51-54.
15. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. №1. С. 62 – 66.
16. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: [підручник] Київ: Знання України, 2015. 254 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту:[навчальний посібник]. Львів: Інтелект-Захід, 2012. с. 378
18. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища. *Управління розвитком*. 2013. № 17. С. 73-75.
19. Лучко М. Р, Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
20. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» /

Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с

22. Митний кодекс України від 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 02.04.2020 р.)

23. Мостенська Т.Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. пр.* Запоріжжя : ЗНУ, 2010. № 3. С. 72-79

24. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

25. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу. *Бізнес Інформ.* 2012. № 12. С. 238-241.

26. Про підприємства в Україні: Закон України від 27.03.1991р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12> (дата звернення: 02.04.2020 р.)

27. Прокопенко О. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 167-175.

28. Ревуцька Н. В. Особливості формування системи управління ресурсами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. № 32. С. 37-45.

29. Ринок морозива України: аналіз споживачів. URL: <https://a7d.com.ua/novini/40686-analz-rinku-moroziva.html> (дата звернення: 25.04.2020 р.)

30. Самофатова В. А. Адаптивне управління потенціалом сталого розвитку підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості.* 2016. Т. 8. Вип. 3. С. 29–33.

31. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. Підручник. - К.: Знання, 2011. - 423 с.
32. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с
33. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. – 376 с.
34. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
35. Трут О.О. Операційний менеджмент. Підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
36. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
37. Ушкаренко Ю. В. Особливості ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. - № 15. - С. 3-6.
38. Хмара М. П. Формування ефективності управління розвитком підприємств харчової промисловості: міжнародний досвід. *Інтелект XXI*. 2015. № 5. С. 83-90.
39. Цивільний кодекс України від 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15> (дата звернення: 02.04.2020 р.)
40. Череп А. В., Дашко І. М. Особливості соціально-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 4. С. 88-93.
41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
42. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 29 (68), № 3. 2018. С. 173-180

ДОДАТКИ