

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГНАТЮК ВІКТОРІЯ ВАДИМІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор екон. наук, професор
_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Г. В. Бей, доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Гнатюк В. В. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Магістерська робота присвячена розробці стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства з урахуванням факторів сезонності та системи управління персоналом. У першому розділі розкрито теоретичні основи фінансової стійкості, методи її оцінки та визначено роль кадрового потенціалу у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу. У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності СП «Анфол» ТОВ. Здійснено оцінку ключових показників фінансової стійкості та проаналізовано, як існуюча система управління персоналом впливає на фінансові результати компанії. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості СП «Анфол» ТОВ. Запропоновано модель мотивації персоналу, адаптовану до умов сезонності, яка дозволить нівелювати кадрові ризики та покращити економічні показники діяльності підприємства. Розраховано очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: фінансова стійкість, стратегія підприємства, управління персоналом, мотивація праці, сезонність виробництва, економічний ефект.

84 с., 21 табл., 14 рис., 4 дод., 87 джерел.

SUMMARY

Hnatiuk V. Development of a strategy to ensure enterprise financial stability. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The master's thesis is devoted to developing a strategy to ensure the financial stability of an enterprise, considering seasonality factors and the personnel management system.

The first chapter discloses the theoretical foundations of financial stability and methods for its assessment and defines the role of human resources in ensuring stable business development. The second chapter conducts a comprehensive analysis of the financial and economic activities of JV "Anfol" LLC. An assessment of key financial stability indicators is carried out, and the impact of the existing personnel management system on the company's financial results is analyzed. The third chapter develops practical recommendations for improving the financial stability of JV "Anfol" LLC. A personnel motivation model adapted to seasonal conditions is proposed, designed to mitigate personnel risks and improve the enterprise's economic performance indicators. The expected economic effect from implementing the proposed measures is calculated.

Keywords: financial stability, enterprise strategy, personnel management, employee motivation, production seasonality, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та фактори фінансової стійкості підприємства	8
1.2 Методи оцінки фінансової стійкості: теоретичні підходи та інструменти....	13
1.3 Роль управління персоналом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства	20
Висновки 1 розділу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СП «АНФОЛ» ТОВ	26
2.1 Загальна характеристика підприємства та його операційного середовища..	26
2.2 Оцінка фінансової стійкості підприємства на основі ключових показників	32
2.3 Аналіз впливу управління персоналом на фінансову стійкість	40
Висновки 2 розділу	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СП «АНФОЛ» ТОВ	52
3.1 Аналіз сезонності діяльності підприємства та ідентифікація ключових проблем у системі управління персоналом.....	52
3.2 Розроблення моделі мотивації персоналу в умовах сезонності	56
3.3 Впровадження системи мотивації та очікуваний економічний ефект на підприємстві СП «Анфол» ТОВ.....	65
Висновки 3 розділу	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення фінансової стійкості є ключовим завданням для будь-якого підприємства, що функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та мінливості ринкової кон'юнктури. Фінансова стійкість гарантує платоспроможність бізнесу, його здатність до саморозвитку та збереження позицій на ринку у довгостроковій перспективі. Однак традиційні підходи до управління фінансовою стійкістю часто фокусуються виключно на управлінні активами та пасивами, ігноруючи внутрішні фактори, зокрема людський капітал. В умовах сучасного бізнесу саме персонал стає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на прибутковість та стабільність компанії. Особливої гостроти це питання набуває для підприємств із вираженою сезонністю діяльності, де коливання попиту вимагають гнучкої кадрової політики та ефективних систем мотивації.

Неузгодженість між стратегією управління персоналом та фінансовими цілями призводить до зниження продуктивності, зростання витрат і, як наслідок, втрати фінансової рівноваги. Тому розробка стратегії забезпечення фінансової стійкості, яка інтегрує інструменти фінансового менеджменту та ефективну систему мотивації персоналу в умовах сезонності, є актуальним науково-прикладним завданням, що й зумовило вибір теми магістерської роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оцінки та управління фінансовою стійкістю присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: І. Бланк, О. Поддєрьогін, О. Терещенко, М. Білик, О. Глушко, С. Качула, К. Романова, О. Степаненко, А. Канельська, А. Сподіна, І. Тарасенко, М. Іванов, С. Зубілевич, О. Таранич та інші. Водночас, питання взаємовпливу системи мотивації персоналу та фінансової стійкості підприємства в умовах сезонних коливань потребують подальшого дослідження та розробки практичних інструментів.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства на основі удосконалення системи управління персоналом та врахування факторів сезонності.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства;
- систематизувати методичні підходи та інструменти оцінки фінансової стійкості;
- визначити роль управління персоналом як фактора забезпечення фінансової стабільності бізнесу;
- надати загальну характеристику діяльності СП «Анфол» ТОВ та його операційного середовища;
- здійснити розрахунок та аналіз ключових показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства;
- проаналізувати вплив існуючої системи управління персоналом на фінансові результати компанії;
- ідентифікувати ключові проблеми в управлінні персоналом та проаналізувати фактор сезонності в діяльності СП «Анфол» ТОВ;
- розробити модель мотивації персоналу, адаптовану до умов сезонності;
- обґрунтувати очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії фінансової стійкості підприємства з урахуванням ефективності управління персоналом.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: аналіз і синтез – для

уточнення понятійного апарату та теоретичних основ фінансової стійкості; коефіцієнтний метод – для оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства; горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки динаміки та структури майна і джерел його формування; статистичний метод – для аналізу сезонності та кадрових показників; методи моделювання – для розробки системи мотивації та прогнозування економічного ефекту.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою роботи послужили законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, дані фінансової звітності СП «Анфол» ТОВ за 2021–2023 роки, внутрішня документація підприємства та інтернет-ресурси.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових підходів до управління фінансовою стійкістю підприємства через призму кадрової складової. Зокрема удосконалено класифікацію факторів впливу на фінансову стійкість шляхом виокремлення ролі людського капіталу та специфіки сезонності виробництва; дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між системою мотивації персоналу та ключовими фінансовими показниками діяльності (рентабельністю, ліквідністю); узагальнено методичні підходи до формування стратегії фінансової стабілізації, яка, на відміну від традиційних фінансових інструментів, інтегрує елементи кадрового менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення фінансової стійкості СП «Анфол» ТОВ. Основні результати, що мають практичну цінність: здійснено глибоку діагностику фінансового стану СП «Анфол» ТОВ, що дозволило виявити приховані загрози втрати платоспроможності; розроблено модель мотивації персоналу в умовах сезонності, яка дозволяє оптимізувати фонд оплати праці у «низький» сезон та стимулювати продажі/виробництво у «високий» сезон; запропоновано комплексну стратегію забезпечення фінансової стійкості, яка готова до впровадження в господарську діяльність досліджуваного підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом СП «Анфол» ТОВ для оптимізації фінансових потоків та підвищення ефективності роботи персоналу, а також іншими підприємствами галузі, що мають сезонний характер діяльності.

Апробація результатів дослідження. Отримані наукові результати дослідження подано до публікації у «Віснику Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса», а також доповідались під час роботи Наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку». (17 квітня 2025 р., м. Київ):

1. Гнатюк В. В. Напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах війни. *Вісник Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. С. 180-183

2. Гнатюк В.В., Таранич О.В. Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану. Збірник тез доповідей *Наукової конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку»*. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2818>

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, а також загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 76 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори фінансової стійкості підприємства

Фінансова стійкість компанії є важливою для її економічної безпеки та здатності до довгострокового розвитку в умовах нестабільності. Підприємства з більшою фінансовою стійкістю мають більшу ймовірність пережити кризу, ніж конкуренти з меншою стійкістю. Ця тема набуває особливої актуальності в сучасному українському контексті, який був спричинений повномасштабною війною, яку Росія розпочала в 2022 році.

Економіка країни пережила значні зміни через військовий конфлікт, особливо це стосується мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП). Оскільки він охоплює приблизно 99% всіх підприємств і створює близько 74% робочих місць, ця галузь має вирішальне значення для економіки. За даними Програми розвитку ООН (UNDP), початкова фаза повномасштабного вторгнення призвела до того, що 64% компаній припинили свою роботу. Однак, до жовтня 2023 року переважна більшість, а саме 91%, ММСП змогла відновити свою роботу, що свідчить про значну адаптивність українського бізнесу [17].

Попри відновлення, масштаби втрат залишаються колосальними: прямі збитки інфраструктури та активів оцінюються у 176 млрд дол. США, а сукупні економічні втрати до кінця 2024 року, за прогнозами, сягнуть 589 млрд дол. США.

Інфляційні коливання виникають через додатковий тиск, так Національний банк України (НБУ) повідомив, що інфляція становила 5,1% у 2023 році, зросла до 12,0% у 2024 році та, згідно з базовим сценарієм, сповільниться до 9,2% у 2025 році [19].

У той же час український бізнес-сектор демонструє помітну стійкість. Хоча фізичні обсяги виробництва залишаються нижчими за довоєнний рівень, доходи підприємств зросли більш ніж на 13% щорічно за 12 місяців до березня 2025 року,

головним чином завдяки підвищенню цін. Маржі чистого прибутку та операційного прибутку залишилися прийнятними. Відношення операційного прибутку до фінансових витрат становило 2,1 рази, а загальний борг до EBITDA 1,8 рази [20].

Саме в таких умовах невизначеності та постійних зовнішніх шоків концепція фінансової стійкості перестає бути лише теоретичним поняттям і перетворюється на ключову стратегію виживання та подальшого розвитку підприємства. Створення ефективної системи фінансового управління після кризи та воєнного періоду вимагає розуміння її сутності, елементів впливу та інструментів забезпечення.

Розглянемо різноманітні трактування поняття «фінансової стійкості» в науковій літературі в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття фінансової стійкості підприємства в науковій літературі

Автор(и)	Ключові аспекти визначення
Р. М. Сиротяк	Стан підприємства, визначений конкретним рівнянням показників з їх кваліфікованою інтерпретацією; не лише набір індикаторів, а комплексний аналіз
А. В. Лісовий	Здатність мобілізувати фінансові ресурси та використовувати їх для економічного зростання; наявність достатнього обсягу ресурсів як фундамент потенціалу
Л. О. Ващенко	Один із фінансових станів підприємства за наявності конкретних видів, кількості та якості ресурсів, необхідних і достатніх для досягнення мети (системний підхід)
Т. М. Белікова	Відсутність дебіторських і кредиторських заборгованостей, своєчасний розрахунок за зобов'язаннями та використання виключно власних коштів для примноження активів
Н. Ф. Чечетова	Взаємодія стійкості та зростання як причина-наслідок (стійкість – зростання – стійкість); фінансово стійкий розвиток зумовлює поступальний приріст власного капіталу як основу економічного зростання
А. О. Сподіна, І. О. Тарасенко	Динамічна інтегральна характеристика, що характеризує здатність підприємства як системи трансформувати ресурси та ризики для повного виконання функцій; враховує інтереси стейкхолдерів та вплив середовища
Є. Ю. Лагода	Визначене оптимальне співвідношення фінансових ресурсів підприємства та шляхи їх використання, в рамках яких підприємство здатне нівелювати негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок збалансованої системи важелів

Продовження таблиці 1.1

1	2
Є. І Масленніков	Системний процес діяльності підприємства, який відображається у здатності погасити свої зобов'язання у встановлені терміни та забезпечити зростання дисконтованого сукупного доходу і фінансову рівновагу
С. В. Качула, К. А. Романова	Передбачає комплексний підхід, який охоплює фінансове планування, оптимізацію витрат, управління грошовими потоками та оборотним капіталом, регулярний фінансовий аналіз та аудит, диверсифікацію джерел доходів і інвестицій, а також управління ризиками

Джерело: складено автором на основі [16; 25; 56; 58]

Аналізуючи наведені визначення, можна побачити еволюцію від статичних до динамічних підходів, що дозволяє сформулювати сучасне трактування цієї категорії. Отже, у сучасних умовах фінансову стійкість слід розглядати як адаптивну здатність підприємства, яка включає як якісні, так і кількісні показники, такі як динамічна трансформація ресурсів, управління ризиками та партнерські стосунки зі стейкхолдерами.

Такий підхід робить її важливою частиною стратегічного фінансового менеджменту, що дозволяє підприємству не тільки існувати, а й стало розвиватись. Даний підхід поєднує сучасні та класичні пояснення, зосереджуючись на активній адаптації до невизначеності.

Таблиця 1.2 демонструє комплексну класифікацію факторів впливу на фінансову стійкість суб'єкта господарювання, структуровану за принципом їхньої підконтрольності менеджменту. Класифікація охоплює два ключові блоки: зовнішні фактори (що поділяються на прямі та непрямі), та внутрішні фактори (розділені на фінансові, пов'язані з капіталом та ресурсами, і нефінансові, що стосуються організаційно-технологічного потенціалу).

Особливу увагу приділено посиленню геополітичних ризиків у зовнішньому середовищі, що є критично важливим для оцінки стійкості підприємств в умовах воєнного стану в Україні.

Ці фактори взаємодіють як єдина система, де зовнішні шоки (як пандемія чи кліматичні зміни) можуть бути пом'якшені внутрішніми адаптивними властивостями.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів фінансової стійкості

Фактори	Тип фактору	Категорія впливу	Характеристика
Зовнішні	Макросередовище (Непрямі)	Економічні	Стабільність економіки, інфляція
		Фінансові	Валютна політика
		Соціально-демографічні	Соціальна нестабільність, безробіття
		Технологічні	Цифровізація
		Політико-правові	Політична стабільність, законодавчі зміни
		Ринкові	Ємність ринку, рівень конкуренції
		Екологічні	Кліматичні зміни, катастрофи
		Геополітичні	Війна, руйнування інфраструктури, втрата кадрів, окупація території
	Мікросередовище (Прямі)	Постачальники	Витрати на ресурси
		Споживачі	Обсяги доходів, економічні відносини
		Регулятори	Податкові платежі, санкції
		Конкуренти	Вплив на ринкову позицію, ціноутворення
Внутрішні	Фінансовий	Капітал	Власний та прибуток
		Якість ресурсів	Здатність до запозичень
		Якість активів	Ефективність формування структури
		Ліквідність	Баланс грошових потоків
		Прибутковість	Управління доходами та витратами
		Рівень ризиків	Управління ризиками
	Нефінансовий	Організаційно-структурні	Персонал, культура
		Виробничо-технологічні	Оснащення, інновації

Джерело: складено автором на основі [22; 56; 58]

У контексті посиленої економічної мінливості сучасна теорія фінансового менеджменту відходить від вузького фокусу на окремих часових інтервалах, натомість акцентуючи на інтегративній системі, що поєднує стратегічне бачення, тактичну адаптацію та оперативний моніторинг (див. рис. 1.1). Ефективне управління фінансовою стійкістю передбачає структурований багаторівневий аналіз, адаптований до різних горизонтів планування, з урахуванням специфічних економічних завдань [21].

Довгостроковий (стратегічний) рівень спрямований на трансформацію стабілізуючих факторів у рушії підвищення вартості бізнесу, з опорою на

індикатори, що відображають ефективність використання ресурсів та перспективи розвитку.

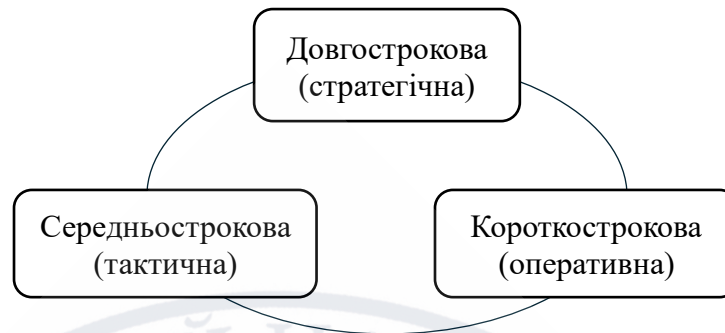


Рисунок 1.1 – Категорії фінансової стійкості підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

Середньостроковий (тактичний) рівень забезпечує баланс фінансової рівноваги в плановому періоді шляхом ідентифікації ризиків дестабілізації та впровадження коректив, застосовуючи показники, що характеризують незалежність, гнучкість ресурсів та операційну ефективність для реакції на виклики середовища.

Короткостроковий (оперативний) рівень формує основу для повсякденної діяльності, фокусуючись на підтримці поточної рівноваги через своєчасне виконання зобов'язань і запобігання неплатоспроможності, з використанням базових індикаторів здатності до платежів [21].

Інтегрована система управління фінансовою стійкістю забезпечує резильєнтність підприємства в динамічному середовищі. Це досягається завдяки узгодженій мережі оціночних інструментів та впровадженню інтегрованої звітності, яка розширює фокус з традиційних фінансових показників на сталий розвиток та включає оцінку людського, створеного, природного, операційного та соціального капіталів.

Як доповнення до традиційних підходів, теорія мультикапітальності (multi-capital theory) розглядає фінансову стійкість як частину ширшої системи капіталів підприємства, включаючи фінансовий, людський, створений (інфраструктура), природний (екологічні ресурси), операційний (процеси) та соціальний (відносини зі стейкхолдерами) [21]. Ця теорія, пов'язана з концепцією

сталого розвитку та TBL (triple bottom line: люди, планета, прибуток), акцентує на тому, що фінансова стійкість не може бути ізольованою від інших капіталів, особливо в умовах криз, як війна в Україні. Вона еволюціонує від класичної збереження фінансового капіталу (за МСФЗ до 2018 р.) до інтегрованої резильєнтності, де стійкість – це превентивні зусилля, а резильєнтність – посткризове відновлення. У сучасному контексті це передбачає управління ризиками через інновації та кооперацію, з акцентом на антикризове управління для забезпечення безперервності діяльності. Такий підхід синтезує мікро- та макроекономічні аспекти, роблячи фінансову стійкість ключовим елементом національної економічної резистентності.

1.2 Методи оцінки фінансової стійкості: теоретичні підходи та інструменти

Оцінка фінансової стійкості підприємства є невід'ємною частиною стратегічного фінансового менеджменту, яка дозволяє визначити рівень його спроможності протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам, забезпечувати безперервність діяльності та досягати довгострокових цілей. Методи оцінки еволюціонували від простих коефіцієнтних розрахунків до комплексних інтегральних моделей, що враховують динаміку середовища та мультикапітальні аспекти. За даними Федеральної резервної системи США у Звіті про фінансову стабільність за квітень 2025 року, такі моделі застосовуються для моніторингу вразливостей корпоративного сектора, з акцентом на боргове навантаження [2]. У європейському контексті, згідно з Звітом про фінансову стабільність Європейського центрального банку (ЄЦБ) за травень 2025 року, оцінка передбачає використання індексу корпоративної вразливості, що агрегує дані про борг і прибуток для прогнозування криз [3].

Інструменти оцінки охоплюють як кількісні, так і якісні методи. Кількісні інструменти – це розрахунок фінансових коефіцієнтів, аналіз грошових потоків та моделювання сценаріїв, які дозволяють симулювати вплив зовнішніх шоків, як-от інфляція чи геополітичні ризики. Якісні інструменти включають SWOT-

аналіз, оцінку ризиків та інтегровану звітність. За даними Міжнародного валютного фонду (МВФ) у Глобальному звіті про фінансову стабільність за жовтень 2025 року, посилення ролі небанківських фінансових установ (NBFI) вимагає інтеграції цих інструментів для оцінки системних ризиків на рівні підприємств [4].

Таблиця 1.3 ілюструє ключові теоретичні підходи та інструменти оцінки фінансової стійкості, класифіковані за типом і сферою застосування.

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи та інструменти оцінки фінансової стійкості підприємства

Підхід/Інструмент	Тип	Сфера застосування	Характеристика
Коефіцієнтний аналіз	Кількісний	Оперативний рівень	Розрахунок ліквідності, автономії, оборотності та рентабельності для швидкої оцінки
Моделі прогнозування	Інтегральний	Стратегічний рівень	Комбінація показників для прогнозування банкрутства
Аналіз грошових потоків	Кількісний	Тактичний рівень	Оцінка платоспроможності через прогнозування грошових потоків; інструмент для управління ліквідністю
Сценарне моделювання	Комбінований	Стратегічний рівень	Симуляція шоків для оцінки резильєнтності
SWOT та ризик-менеджмент	Якісний	Оперативний/стратегічний	Аналіз сильних/слабких сторін, ризиків і можливостей для якісної оцінки стійкості
Інтегрована звітність	Комбінований	Стратегічний рівень	Врахування мультикапіталів (фінансовий, людський тощо) для сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [6; 8; 27; 29; 58]

Коефіцієнтний аналіз є класичним кількісним методом, що базується на розрахунку фінансових показників для оцінки окремих аспектів діяльності підприємства, таких як автономія (коефіцієнт автономії), оборотність (активів, капіталу та запасів), ліквідність (чистий оборотний капітал, поточна, швидка та абсолютна ліквідність) та рентабельність (активів, основних засобів, власного капіталу та продажів). Цей підхід дозволяє швидко діагностувати фінансовий стан на оперативному рівні, порівнюючи фактичні значення з нормативними.

Розглянемо більш детально деякі показники:

В умовах обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів (кредитів), підприємства змушені покладатися переважно на власні кошти, що підвищує вимоги до їхньої автономії та фінансової стійкості. Компанії, які будували моделі на товарних кредитах, перейшли на самофінансування. Хоча це зменшує фінансові ризики, воно вимагає наявності достатнього обсягу власних ресурсів для забезпечення безперервності діяльності. Нормативним значенням для коефіцієнту автономії (E/TA), що розраховується за формулою 1.1, є $>0,5$, але під час війни в Україні він зріс до $>0,8$ [22], що підкреслює критичну важливість впровадження якісної управлінської політики та антикризових планів для збереження стійкості.

$$E/TA = BK/K \quad (1.1)$$

де BK – власний капітал;

K – усього господарчих засобів.

В умовах воєнного стану підприємства зіткнулися із серйозними проблемами ліквідності. На початку вторгнення управлінці активно вилучали кошти з обігу для їх збереження, що призвело до погіршення показників ліквідності. Однак, адаптуючись, бізнес змінив підхід: фінансова політика стала зосереджена на акумулюванні коштів для своєчасного погашення зобов'язань перед постачальниками, що є критично важливим [22]. Необхідність мати значно більший запас високоліквідних активів та грошових коштів для швидкого реагування на непередбачувані виклики призвела до суттєвого підвищення нормативів ліквідності:

- Для коефіцієнта абсолютної ліквідності нормативне значення зростає до $>0,7$, а у мирний час $>0,2$;
- Для коефіцієнта швидкої ліквідності (QR) нормативне значення зростає до >1 , а у мирний час $>0,7$, він розраховується за формулою 1.2:

$$QR = OA - З / ПЗ \quad (1.2)$$

де OA – оборотні активи;

$З$ – запаси;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Ефективне управління грошовими потоками та жорсткий контроль за витратами є ключем до досягнення необхідного рівня ліквідності.

В умовах нестабільної економічної ситуації та обмеженості ресурсів, показники рентабельності та оборотності активів набули ключового значення для визначення життєздатності підприємства. Здатність бізнесу зберігати рентабельність, навіть за умов зниження обсягів збуту, є ознакою його стійкості.

Трактування нормативів цих показників теж змінилося, так для рентабельності продукції в умовах війни допускається робота на межі нульової рентабельності (на відміну від мирного часу, коли «чим вище значення – тим краще»), аби лише продовжувати функціонувати [22]. Розглянемо коефіцієнт рентабельності активів (ROI), який розраховується за формулою:

$$ROI = ЧП / ВК_{ср} \quad (1.3)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток;

$ВК_{ср}$ – середня величина власного капіталу

Щодо оборотності активів, якщо раніше позитивним було лише зростання показника, то в умовах війни позитивним може бути навіть несуттєве зменшення показника. Наприклад, для коефіцієнта оборотності запасів (ST) позитивним вважається суттєве зростання показника у порівнянні з довоєнним періодом, що вказує на ефективне управління запасами та їх швидку реалізацію, він розраховується за формулою 1.4:

$$ST = РП / З_{ср} \quad (1.4)$$

де $РП$ – собівартість реалізованої продукції;

$З_{ср}$ – запаси середньорічні.

У кризових умовах підприємство може свідомо працювати на межі збитковості, аби підтримувати свою дієздатність, що вимагає перегляду традиційних підходів до оцінки цих показників.

Моделі прогнозування банкрутства, зокрема п'ятифакторна модель Альтмана (Altman Z-score), становлять інтегральний підхід на стратегічному рівні управління, об'єднуючи декілька ключових фінансових показників у єдину формулу для оцінки ризику неплатоспроможності та фінансової стійкості підприємства [29]. Формула даної моделі виглядає так:

$$Z = 1,2 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + 0,999 \cdot x_5 \quad (1.5)$$

де x_1 – Відношення власного оборотного капіталу до всіх активів (відображає ліквідність);

x_2 – Відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів (акумульована прибутковість);

x_3 – Відношення прибутку до виплати відсотків до всіх активів (операційна ефективність);

x_4 – Відношення власного капіталу до зобов'язань (фінансовий леверидж);

x_5 – Відношення чистого доходу до всіх активів (оборотність).

Як представлено у таблиці 1.4, якщо Z-рахунок перевищує 3, це слугує індикатором високої фінансової стійкості підприємства та сигналізує про мінімальний ризик його неплатоспроможності у найближчій перспективі.

Таблиця 1.4 – Інтерпретація значення Z-рахунку Альтмана

Значення показника «Z»	до 1,8	1,81 - 2,60	2,61 - 2,91	2,91 – 3,0	від 3
Вірогідність банкрутства	дуже висока	висока	низька	дуже низька	мінімальна

Джерело: складено автором на основі [29]

Унікальна цінність моделі полягає в її комплексності, що забезпечує інтеграцію кількісних факторів для довгострокового планування та демонструє високу точність прогнозування, ґрунтуючись на історичних даних. Завдяки

цьому модель дозволяє не лише констатувати поточний фінансовий стан, але й своєчасно виявляти передкризові стани компанії.

Це надає керівництву необхідний часовий проміжок для розробки та впровадження ефективних антикризових заходів. Для українських підприємств важливим є й те, що модель дає можливість оперативного моніторингу та моделювання стійкості у реальному часі з використанням відкритих джерел даних, що є критичним в умовах нестабільності ринків. Однак обмеження включають залежність від якості та актуальності даних, ігнорування якісних аспектів, як управлінські рішення, ринкові трансформації чи геополітичні ризики, а також меншу ефективність для компаній з нетиповою структурою активів.

Аналіз грошових потоків за методом дисконтованих грошових потоків (DCF – Discounted Cash Flow) є потужним кількісним інструментом на тактичному рівні фінансового управління, який оцінює платоспроможність підприємства шляхом прогнозування майбутніх грошових потоків та їх дисконтування до теперішньої вартості [6]. Цей метод враховує часову вартість грошей, базуючись на припущенні, що гроші сьогодні варті більше, ніж у майбутньому, через можливість їх інвестування. Основна формула DCF виглядає так:

$$DCF = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1.6)$$

де CF_t – чистий грошовий потік;

r – ставка дисконту;

n – кількість періодів прогнозування.

Прогнозування CF_t включає оцінку операційних, інвестиційних та фінансових потоків, з урахуванням факторів на кшталт ринкового попиту, економічних умов, конкуренції та потенційних ризиків. Переваги DCF полягають у фокусі на реальних грошових потоках, а не на бухгалтерському прибутку, що дозволяє ефективно управляти ліквідністю, виявляти потенційні касові розриви та тестувати різні сценарії (наприклад, оптимістичний, базовий чи

песимістичний) для адаптації до змін. Це робить метод особливо корисним для тактичного планування, наприклад, при оцінці доцільності капітальних витрат або проектів. Однак обмеження включають високу залежність від точності прогнозів (які можуть бути неточними через непередбачувані фактори, як економічні кризи чи технологічні зрушення), ігнорування якісних нефінансових аспектів (наприклад, репутації чи екологічних впливів), а також чутливість до вибору ставки дисконту, що може призводити до пере- чи недооцінки вартості [6].

У воєнних умовах, як у випадку з Україною, DCF стає інструментом для оптимізації витрат і забезпечення резильєнтності, дозволяючи моделювати вплив шоків (наприклад, руйнування інфраструктури чи інфляції) на потоки та приймати рішення про скорочення неефективних витрат. Загалом, DCF не рекомендується використовувати ізольовано, а в комбінації з іншими методами, як коефіцієнтний аналіз чи сценарне моделювання, для повної оцінки стійкості.

SWOT та ризик-менеджмент (COSO) представляють якісний підхід до оцінки фінансової стійкості на оперативному та стратегічному рівнях, де SWOT аналізує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а COSO забезпечує структуровану рамку для ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Цей комбінований інструмент дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори в процес прийняття рішень, сприяючи комплексній оцінці стійкості підприємства.

SWOT-аналіз є ключовим стратегічним інструментом для оцінки внутрішніх факторів організації (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони) та зовнішніх чинників (Opportunities – можливості, Threats – загрози). Він передбачає створення матриці 2x2 для систематизації конкурентних переваг (сильні сторони), внутрішніх обмежень (слабкі сторони), зовнішніх шансів (можливості) та потенційних ризиків (загрози). Процес включає командний брейнстормінг, аналіз взаємозв'язків (наприклад, як використати сильні сторони для реалізації можливостей) та розробку конкретних стратегічних дій. У сучасному контексті SWOT допомагає виявляти «сліпі зони» та генерувати адаптивні стратегії, як, наприклад, використання гнучкості малого бізнесу для

протистояння загрозам [27]. Серед його переваг – простота, сприяння співпраці та фокус на якісних аспектах, тоді як обмеження включають суб'єктивність, брак кількісної глибини та ризик неповного обліку факторів, що вимагає його комбінування з іншими інструментами, як-от PEST-аналіз.

Ризик-менеджмент за COSO – це фреймворк, призначений для інтеграції управління ризиками зі стратегією та продуктивністю організації, з фокусом на динамічні ризики та посилену роль правління. Він структурований навколо п'яти компонентів (управління та культура, стратегія та визначення цілей, продуктивність, перегляд та ревізія, інформація, комунікація та звітність) і 20 принципів, які забезпечують системну ідентифікацію, оцінку, контроль та моніторинг ризиків [8]. Основними перевагами є системний підхід та інтеграція з бізнес-процесами, а недоліками – складність впровадження та потреба у значних ресурсах. В умовах воєнного стану він є корисним інструментом для превентивного управління геополітичними ризиками [1].

1.3 Роль управління персоналом у забезпеченні фінансової стійкості підприємства

Фінансова стійкість підприємства традиційно асоціюється з кількісними показниками, розглянутими в пункті 1.2, однак її фундаментальною основою є людський фактор. Управління персоналом (HR-менеджмент) відіграє ключову роль у забезпеченні цієї стійкості, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію співробітників та загальну ефективність бізнес-процесів. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з зовнішніми шоками стійкість не обмежується фінансовими метриками: вона залежить від здатності HR-функції адаптувати людські ресурси до кризових реалій, мінімізуючи витрати та максимізуючи прибуток.

Людський фактор є мостом між фінансами та операційною діяльністю: продуктивність співробітників безпосередньо впливає на витрати (наприклад, через зменшення помилок та простоїв) та прибуток (через зростання ефективності та інновацій). Низька мотивація може призводити до високого рівня

плинності кадрів, що сприяє великим економічним втратам і навпаки, мотивована команда підвищує продуктивність. У контексті України, де війна спричинила психологічний стрес та дефіцит робочої сили, рівень безробіття сягнув рекордного значення у 30,7% у березні 2022 року й з того моменту має тенденцію до поступового зниження, так у 2025 році коливається приблизно в межах 11-16% [62]. Тому HR-менеджмент стає інструментом для збереження фінансової рівноваги шляхом оптимізації витрат на персонал та посилення адаптації.

Для розуміння впливу мотивації на фінансову стійкість важливо розглянути ключові теорії мотивації, які пояснюють, як стимулювати продуктивність. Ці теорії еволюціонували від базових потреб до комплексних психологічних моделей, дозволяючи HR-менеджерам розробляти стратегії, адаптовані до кризових умов. Таблиця 1.5 ілюструє основні теорії мотивації та їх зв'язок з фінансовими аспектами підприємства.

Таблиця 1.5 – Теорії мотивації та їх вплив на фінансову стійкість

Теорія	Автор(и)	Ключові аспекти	Вплив на витрати/прибуток
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Піраміда потреб: фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація. Мотивація виникає з задоволення нижчих рівнів для переходу до вищих	Знижує витрати на плинність (забезпечення безпеки в кризах зменшує звільнення), підвищує прибуток через зростання продуктивності
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) запобігають незадоволенню, а мотиватори (досягнення, визнання) стимулюють продуктивність	Мінімізує витрати на абсентеїзм (поліпшення умов знижує відсутність), збільшує прибуток через інновації
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація = Очікування × Інструментальність × Валентність (віра в зусилля, зв'язок з винагородою та цінність винагороди)	Оптимізує витрати на винагороди (цільові бонуси зменшують неефективні витрати), стимулює прибуток через фокус на результатах
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Співробітники порівнюють свої зусилля/винагороди з іншими, несправедливість знижує мотивацію.	Підвищує прибуток через мотивацію та лояльність працівників
Теорія постановки цілей	Е. Локк, Г. Летем	Чіткі, вимірювані цілі з фідбеком мотивують до кращих результатів	Зростає прибуток через досягнення KPI

Джерело: складено автором на основі [15; 53; 61; 86]

Ці теорії демонструють, що мотивація не є абстрактною: вона безпосередньо впливає на фінансові показники. Наприклад, згідно з теорією Маслоу, в умовах війни забезпечення підприємством базових потреб персоналу (безпека та психологічна підтримка) є критичною інвестицією в людський капітал, що фінансово виправдана через забезпечення безперервності виробництва та оптимізацію операційних витрат. Ця оптимізація досягається тим, що висока мотивація зменшує плинність кадрів (заощаджуючи на рекрутингу), скорочує абсентеїзм та знижує кількість помилок. Наслідки такої залученості є відчутними: дослідження показують, що компанії з високим рівнем залученості працівників фіксують зростання прибутковості на 21%, підвищення продуктивності на 17% та скорочення добровільної плинності кадрів на 59% [9]. На прибуток вплив йде через підвищення ефективності: мотивована команда підвищує продуктивність праці, стимулює інновації та покращує клієнтський сервіс, що у підсумку призводить до зростання лояльності та збільшення продажів.

Особливий акцент слід зробити на сезонності та кризах, де роль HR стає критичною. У сезонних галузях (наприклад, агробізнес чи туризм в Україні), HR-менеджмент забезпечує гнучке управління робочою силою: найм тимчасових працівників у пік сезону зменшує фіксовані витрати, а програми мотивації (бонуси за сезонну продуктивність) підтримують прибуток. Варто зауважити, що сезонні коливання посилюються війною, викликаючи дефіцит кадрів через міграцію, так станом на вересень 2025 року, близько 25% українців залишаються переміщеними: 3,8 млн внутрішньо та 5,6 млн за кордоном, що посилює тиск на ринок праці та уповільнює зростання ВВП через дефіцит робочої сили згідно з аналізом BDO Ukraine [52].

HR-менеджмент є невід'ємним елементом фінансової стійкості підприємств, оскільки людський капітал виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та довгострокову резильєнтність. Інтеграція HR у фінансовий контролінг дозволяє оцінювати інвестиції в персонал як об'єкт управління, оптимізуючи витрати на оплату праці,

навчання та утримання кадрів, що безпосередньо впливає на прибутковість і зниження ризиків. Наприклад, через моніторинг KPI (ROI на навчання, прибуток на працівника, коефіцієнт плинності) та факторний аналіз відхилень від HR-бюджету підприємства можуть зменшити витрати на заміщення персоналу, підвищити продуктивність праці та прогнозувати демотивацію за допомогою AI-інструментів, забезпечуючи стаке використання ресурсів у цифровій економіці [55]. Згідно з аналізом шести ключових важелів впливу HR, фінансово грамотний HR-менеджмент дозволяє розрахувати ROI на персонал, аналізувати витрати на найм (cost per hire) та плинність, аргументуючи інвестиції в таланти для максимізації прибутку. Наприклад, планування найму на основі бізнес-стратегії та прогнозування потреб запобігає простою функцій, а залучення «зірок» через реферальний рекрутинг і сильний бренд роботодавця (EVP) знижує витрати на 20-30% порівняно з традиційним пошуком, підвищуючи продуктивність на 15-25%. Утримання ключових працівників дешевше за найм (економія на рекрутингу та навчанні), а розставання з неефективними уникає втрат від низької продуктивності, що загрожує маржі прибутку [32].

HR-стратегія є похідною від бізнес-стратегії, дозволяючи не лише заощаджувати бюджет, а й безпосередньо впливати на прибуток компанії через фокус на людському капіталі. Наприклад, регулярне бенчмаркінг з конкурентами (аналіз зарплат, бонусів, медичного страхування) та опитування працівників для виявлення «больових точок» допомагають прогнозувати відтік талантів і коригувати витрати, підвищуючи лояльність і продуктивність. Прокачування бренду роботодавця скорочує cost per hire, а інвестиції в розвиток команди (навчання, мотивація) повертаються через зростання доходів і маржі [32].

Взаємозв'язок HR з фінансовою стійкістю посилюється в умовах криз: бюджетування HR-процесів запобігає надмірному найму, оптимізує витрати на рекрутинг і соціальні пакети, знижуючи оборот кадрів та підвищуючи лояльність, що призводить до економічних ефектів (зростання продуктивності, прибутку) та соціальних (посилення корпоративної відповідальності, бренду роботодавця). У глобальних змінах, як пандемія чи воєнний стан, це забезпечує

безперервність діяльності, мінімізуючи втрати від низького морального стану та ризики дефіциту кадрів [28], стабілізуючи операційні витрати, підтримуючи корпоративну культуру та перетворюючи HR з витратного центру на генератор прибутку [32]. У воєнних умовах, як в Україні з 2022 року, корпоративна культура відіграє критичну роль у підтримці фінансової стійкості підприємства. Акцент на емпатії, соціальній відповідальності, нематеріальній мотивації (гнучкий графік, психологічна підтримка) та ефективній комунікації знижує ризики вигорання персоналу, підвищує лояльність (вимірювану через eNPS) та залученість, що безпосередньо впливає на операційну ефективність і прибуток [23]. Регулярна оцінка емоційного стану колективу (наприклад, через опитування) допомагає виявляти проблеми, зменшуючи витрати на плинність і конфлікти, та сприяє резильєнтності, перетворюючи кризи на можливості для зростання. Корпоративна культура в умовах війни посилює адаптивність, зберігаючи фінансові показники на рівні або покращуючи їх через кращу мотивацію [32]. **Error! Reference source not found.**

Людський капітал як об'єкт соціальної відповідальності бізнесу та влади гарантує фінансову стабільність через інвестиції в розвиток персоналу (навчання, безпечні умови, підтримка в кризах), що створює синергетичний ефект: підвищує інноваційність, якість продукції та економічну безпеку. В українському контексті, особливо під час війни, бізнес зберігає колектив, надає допомогу співробітникам (оплата проживання, підтримка ЗСУ), а державно-приватне партнерство в освіті відтворює кадри, перетворюючи HR на інструмент резильєнтності та сталого зростання [63].

Таким чином, HR не лише оптимізує витрати, а й генерує додану вартість, роблячи підприємства стійкими до зовнішніх шоків через баланс економічних і соціальних ефектів, перетворюючи персонал на стратегічний актив для довгострокової фінансової резильєнтності [7; 32].

Висновки до 1 розділу

1. Фінансова стійкість підприємства – це його головна здатність не лише виживати у складних умовах, а й стабільно розвиватися. Ця стійкість залежить як від чітких фінансових показників (грошових запасів, капіталу), так і від нефінансових факторів (наприклад, вміння швидко управляти ризиками та добре співпрацювати з партнерами). Оскільки на підприємство впливають і зовнішні чинники, і внутрішні можливості (наявність власних фінансових ресурсів, ефективна організація роботи), для успішного управління стійкістю необхідно використовувати комплексний підхід, який враховує всі ці фактори як єдину систему ресурсів. Це дозволяє компанії бути гнучкою та стійкою до будь-яких шоків.

2. Розглянуті методи оцінки фінансової стійкості, теоретичні підходи та інструменти формують комплексну систему від класичних коефіцієнтних розрахунків до інтегральних моделей, як-от Altman Z-score та DCF, які дозволяють прогнозувати ризики банкрутства та оцінювати майбутні грошові потоки з урахуванням часової вартості грошей. Якісні інструменти, такі як SWOT та COSO, доповнюють кількісні, забезпечуючи всебічний аналіз вразливостей у динамічному середовищі, де нормативні значення показників адаптуються до підвищених ризиків, роблячи оцінку ключовим елементом стратегічного фінансового менеджменту для запобігання кризам та оптимізації ресурсів.

3. Аналізуючи роль управління персоналом у забезпеченні фінансової стійкості, HR-менеджмент виступає стратегічним мостом між людським капіталом та фінансовими показниками, впливаючи на продуктивність, мотивацію та оптимізацію витрат через теорії мотивації та інструменти, як-от KPI, ROI на навчання та корпоративну культуру. У кризових умовах, як воєнний стан в Україні з високим рівнем безробіття та міграцією, ефективний HR зменшує плинність кадрів, підвищує залученість, перетворюючи персонал на генератор прибутку та резильєнтності, інтегруючи соціальну відповідальність для сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СП «АНФОЛ» ТОВ

2.1 Загальна характеристика підприємства та його операційного середовища

Для практичного аналізу формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Анфол», яке є спільним українсько-угорським підприємством, заснованим 1 липня 1997 року у м. Вінниця з метою отримання прибутку шляхом виробництва та реалізації полімерного пакування для кондитерської промисловості, а також пакування для масложирової і молочної промисловості та одноразового посуду [46]. Для цього використовують високоякісні полімерні плівки власного виробництва. Підприємство успішно пройшло сертифікацію у червні 2025 року за двома ключовими стандартами, що є свідченням зрілості та надійності його операційної системи:

- ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги»;
- ISO 22000:2018 «Системи менеджменту безпечності харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга».

Виробництво здійснюється на сучасному обладнанні з Нідерландів та Канади, яке відзначається високою енергоефективністю та ресурсозбереженням та складається з наступних ділянок [46]:

- Ділянка екструзії;
- Ділянка глибокого формування;
- Ділянка офсетного друку;
- Ділянка рельєфного формування.

Головна перевага СП «Анфол» полягає в комплексному підході та надійності, що забезпечується понад 28-річним досвідом у виробництві полімерної упаковки та високим рівнем задоволення клієнтів. Підприємство перебуває на стадії стабільності життєвого циклу, демонструючи високу резильєнтність до зовнішніх криз. Компанія гарантує оперативне та якісне

виконання робіт, а також пропонує клієнтам максимальну простоту співпраці, беручи на себе всі етапи: від проєктування та виготовлення до комплектації та відвантаження. Крім того, виробництво максимально екологічне, функціонує за принципом мінімізації відходів. За роки свого існування підприємство успішно пройшло етапи адаптації до складних ринкових умов, провело глибоку модернізацію обладнання та значно розширило асортимент, що дозволило йому досягти високої конкурентоспроможності на даному ринку.

Більш детально загальну відомість про підприємство СП «Анфол» ТОВ зображено на рис. 2.1.

Повне та скорочене найменування підприємства	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-УГОРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО АНФОЛ (СП «АНФОЛ» ТОВ)
Організаційно-правова форма підприємства	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Дата заснування	• 01.07.1997
Код ЄДРПОУ	• 24895007
Місцезнаходження підприємства	• 21034, Україна, Вінницький р-н, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Шимка Максима, будинок 50 ^а
Статутний капітал	• 371 400,00 грн.
Керівник (виконуючий обов'язки) підприємства	• Ценделін Андрій Павлович
Основний КВЕД	• 22.22 Виробництво тари з пластмас

Рисунок 2.1 – Загальні відомості про СП «Анфол» ТОВ

Джерело: складено автором на основі [13]

Згідно з рис. 2.1, статутний капітал підприємства становить 371 400 гривень, що на момент внесення інвестицій та формування Статутного капіталу становило еквівалент 200 000 доларів США [57]. Він рівномірно розділений між двома засновниками [31]:

- ТОВ «Компанія «Діолан»» володіє часткою у 185 700 гривень;
- ТОВ «Підприємство з виготовлення і переробки пластмасових плівок та торгівлі ОНГРОПАК ЛТД» також володіє часткою у 185 700 гривень.

Початкове формування інвестицій відбувалося виключно за рахунок прямих внесків засновників. Додатковим джерелом фінансування розвитку слугувало реінвестування прибутку.

Окрім основного виду діяльності, КВЕД 22.22 – Виробництво тари з пластмас, підприємство ТОВ «Анфол» також займається низкою супутніх та допоміжних напрямків. До них належать [13]:

- 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду).

Структура асортименту (див. рис. 2.2) свідчить про високу спеціалізацію підприємства на корексах 70,45%, також вироби з рисунком (банки та стакани) разом формують близько 10% ринку, що підкреслює попит на продукцію з підвищеною візуальною привабливістю.

Підприємство «Анфол» зосереджує свою діяльність переважно на внутрішньому ринку України, з особливим фокусом на центральний регіон. Водночас, воно здійснює обмежений експорт, близько 1% від загального обсягу, продукції – переважно це корекси та тара – до країн Європи, а саме Угорщини та Молдови. Для забезпечення свого виробництва полімерної упаковки, зокрема процесів глибокого та рельєфного формування, «Анфол» імпортує металізовану плівку з Туреччини, яка є ключовою сировиною.

Цільовою аудиторією підприємства є виключно B2B-сегмент – великі та середні виробники, що потребують полімерної упаковки для своєї продукції. Зокрема, це ключові гравці кондитерської галузі, такі як «Рошен» та «Міленіум», які використовують пакувальні рішення для своєї кінцевої продукції.



Рисунок 2.2 – Частка за видами продукції СП «Анфол» ТОВ у 2024р.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Хоча в Україні за основним КВЕД 22.22 «Виробництво тари з пластмас» зареєстровано значну кількість підприємств – 1082 суб'єкти, пряма конкуренція для СП «Анфол» ТОВ значно нижча [24]. Це пояснюється тим, що тільки близько 5-12% з них займаються виробництвом спеціальної упаковки для харчової промисловості, що суттєво звужує коло прямих конкурентів.

Ринок має олігополістичний тип, що характеризується домінуванням невеликої групи великих гравців (зазвичай 5-15 компаній, як-от ТОВ «Росанпак», ТОВ «Інтерагропак» та інші), які спільно контролюють близько 60% ринкової частки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Конкуренти СП «Анфол» ТОВ за продукцією

Продукція	Конкуренти
Банки	ТОВ «СП «РОСАНПАК»», ТОВ «ІНТЕРАГРОПАК», ПП «ТРЕЙД-ПАК»
Кришки	ТОВ «ІНТЕРАГРОПАК», ПП «ТРЕЙД-ПАК»
Корекси	ТОВ «СП «РОСАНПАК»», ТОВ «АЛЬФА-СИНТЕЗ», ТОВ «ХАНТ ПЛАСТИКС», ПП «ТРЕЙД-ПАК», ТОВ «ВОЛИНЬ ТРЕЙД-ПАК», ТОВ «СІВЕР-ПАК», ТОВ «Э.Д.С.»
Стакани	ТОВ «ІНТЕРАГРОПАК», ТОВ «ПЛАСТИК ГРУППІ Україна», ТОВ «ІНПАК», ПП «ТРЕЙД-ПАК», ТОВ «ВОЛИНЬ ТРЕЙД-ПАК», «Plast Mould»

1	2
Тарілки	ТОВ «ПЛАСТИК ГРУПП УКРАЇНА», ТОВ «ІНПАК», ТОВ «ФІРМА «ФОРМА-ПАК»
Тара	ТОВ «СП «РОСАНПАК»», ТОВ «АЛЬФА-СИНТЕЗ», ПП «АЙТЕКС», ТОВ «СТИЛЬ ПАК ГРУПП», ТОВ «ІНПАК», ПП «ТРЕЙД-ПАК», ТОВ «ФІРМА «ФОРМА-ПАК», ТОВ «ВОЛИНЬ ТРЕЙД-ПАК», ТОВ «СІВЕР-ПАК», ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА», ТОВ «Э.Д.С.», «Plast Mould»
Плівка	ТОВ «АЛЛАН-ПАК», ТОВ «Пластхім Україна»
Друк	ТОВ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-КАНАДСЬКЕ», ТОВ «ІНТЕРАГРОПАК», ПП «ТРЕЙД-ПАК»

Джерело: складено автором на основі [33 - 49]

Решта сегмента поділена між численними малими фірмами. У каналах розповсюдження переважає горизонтальна конкуренція з великою кількістю прямих конкурентів у кожній товарній групі.

Найвища конкуренція зосереджена у сегменті тари та корексів, де змагаються понад 7-10 значних операторів.

Розглянемо конкурентне середовище за моделлю «п'яти сил М. Портера» (рис. 2.3), яка ілюструє помірну привабливість ринку для СП «Анфол».



Рисунок 2.3 – Модель «П'яти сил конкуренції М. Портера» для СП «Анфол» ТОВ

Джерело: сформовано автором на основі [10; 24; 64]

Загроза нових гравців є середньо-високою через високі бар'єри входу (інвестиції в обладнання та ISO-сертифікацію), але посилюється імпортом дешевих аналогів, що змушує оптимізувати витрати. Влада постачальників висока через залежність від імпоротної сировини, хоча диверсифікація джерел частково пом'якшує ризики. Влада покупців середньо-висока, оскільки B2B-клієнти (великі корпорації) диктують умови, але лояльність до кастомізованої продукції (офсетний друк) знижує тиск. Замінники (біопластик, папір) мають середній вплив, з огляду на зростання екологічних трендів [10; 51]. Конкурентна боротьба середня, оскільки підприємство входить до топ-15 гравців і пропонує унікальну кастомізацію (прес-форми на замовлення).

Для комплексної оцінки поточного стану СП «Анфол» ТОВ та факторів, що впливають на його фінансову стійкість, проведено SWOT-аналіз, який більш детально можна побачити в Додаток А. Аналіз ґрунтується на даних фінансової звітності, операційної діяльності та ринкового середовища за 2020–2024 роки, з урахуванням впливу воєнного стану в Україні. Він інтегрує кількісні показники (наприклад, динаміку фондівіддачі та витрат на персонал) з якісними аспектами (мотивація, конкуренція), слугуючи основою для стратегічних рекомендацій.

Сильні сторони компанії базуються на довготривалому досвіді, виробничій гнучкості та глибокій кастомізації продукції, підтвердженій міжнародними сертифікатами ISO. Підприємство успішно інтегрувало сучасне енергоефективне обладнання та демонструє стабільність фінансових показників. Основними слабкими сторонами є внутрішні проблеми, пов'язані з фізичним старінням основних засобів, кадровим дефіцитом (особливо технічних та HR-фахівців), а також залежністю від імпоротної сировини. Додатковими недоліками є сезонність продажів та відсутність чіткої маркетингової стратегії.

Серед можливостей ключовими є розширення експорту до Європи, використання державних програм підтримки для модернізації (зокрема, підвищення енергоефективності) та диверсифікація продукції у бік екологічних матеріалів відповідно до зростаючого ринкового попиту. Водночас, підприємство стикається із серйозними загрозами, викликаними зовнішніми чинниками: ризик

фізичного знищення та призупинення діяльності через блеаути внаслідок військових дій. Інші загрози включають інфляційні коливання, посилення конкуренції на олігополістичному ринку та дефіцит робочої сили через міграцію.

У висновку, проведений SWOT-аналіз підприємства «Анфол» свідчить про сталість підприємства, оскільки сильні внутрішні ресурси та зовнішні можливості загалом переважають слабкості та загрози. Однак, внутрішні проблеми з кадровим забезпеченням та мотивацією персоналу є критичним стримуючим фактором для довгострокової стійкості.

2.2 Оцінка фінансової стійкості підприємства на основі ключових показників

На основі проведеного комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, який включав оцінку конкурентних позицій за моделлю М. Портера та SWOT-аналіз, визначено, що попри значну резильєнтність підприємства до кризових явищ та наявність конкурентних переваг, існують суттєві внутрішні ризики, пов'язані зі старінням основних засобів та кадровим дефіцитом. Для поглиблення розуміння здатності СП «Анфол» ТОВ протистояти цим викликам і досягати довгострокової стійкості, наступним кроком є детальна оцінка фінансового стану. Тому була проведена оцінка фінансової стійкості підприємства на основі ключових показників, що дозволили кількісно підтвердити фінансову динаміку та визначити рівень безпеки функціонування компанії.

Динаміка показників обсягів реалізації продукції демонструє зростання чистого доходу з 76 927 тис. грн у 2020 р. до 153 817 тис. грн у 2024 р., з піком у 2024 р. з темпом приросту 19,6%, хоча у 2022 р. спостерігався від'ємний приріст 1,6% через вторгнення (див. рис. 2.4). Це свідчить про ефективне управління операційними процесами та успішне розширення обсягів продажів, що дозволило підприємству повністю вийти з кризової ситуації, спричиненої подіями 2022 року.

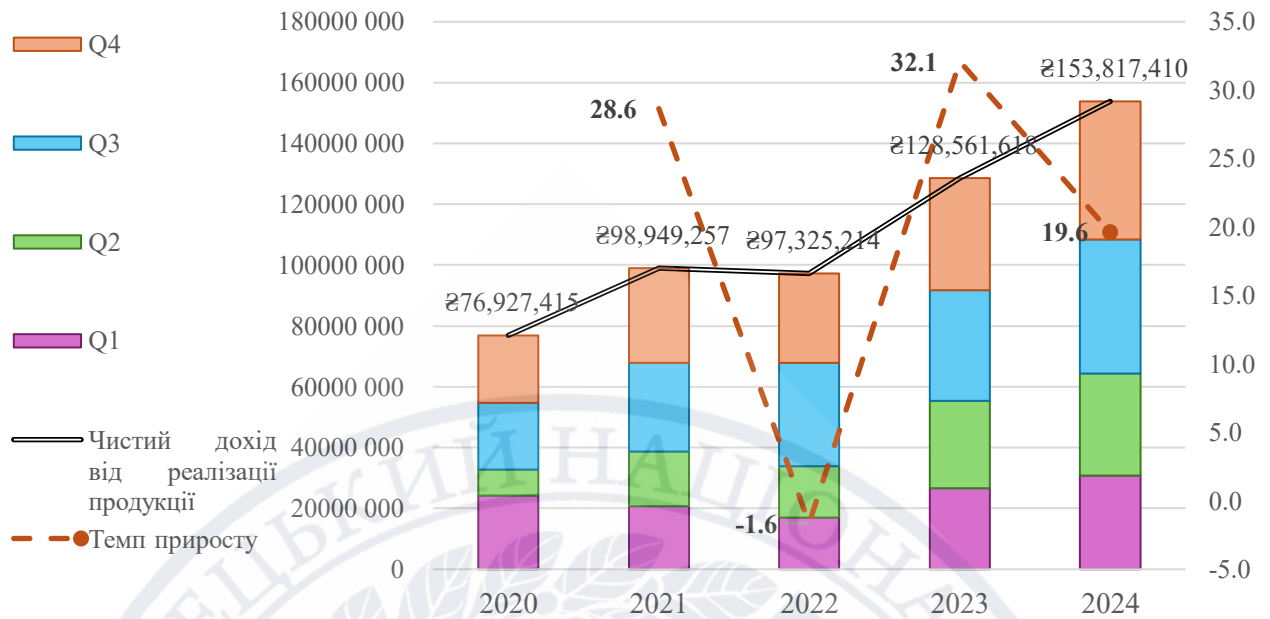


Рисунок 2.4 – Динаміка та сезонність чистого доходу від реалізації СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі [65 - 84]

Аналіз внутрішньорічної динаміки чистого доходу СП «Анфол» ТОВ за 2020–2024 рр. демонструє чітко виражену сезонність, що є типовою для підприємств, які працюють у сегменті пластикової упаковки для харчової промисловості та агросектору. Найнижчі обсяги реалізації припадають на перший квартал (Q1), коли після новорічного піку споживання попит природно зменшується, а аграрний сектор перебуває лише на етапі підготовки до сезону. У другому кварталі (Q2) починає зростати потреба в упаковці для ягід, грибів та літніх сільськогосподарських культур, що формує першу сезонну хвилю замовлень. Третій квартал (Q3) характеризується максимальною активністю аграрного сектору, що зумовлює суттєве зростання обсягів виробництва та продажів, а також початок підготовки до циклу кондитерської промисловості. Найвищий рівень чистого доходу припадає на четвертий квартал (Q4): у цей період підприємство забезпечує значні обсяги поставок для виробників святкової та новорічної продукції, що робить Q4 найбільш прибутковим. Особливо виразно ця сезонність проявилася у 2023-2024 рр. завдяки розширенню асортименту та

збільшенню замовлень від великих корпоративних клієнтів. Загалом такі коливання є закономірними та відображають специфіку ринку, а їх урахування дозволяє підприємству планувати потужності, оптимізувати запаси й підтримувати стабільні фінансові результати протягом року.

Структура необоротних активів переважно складаються з основних засобів – понад 99,8% упродовж 2020-2024 років, що вказує на домінування виробничого обладнання (дільниці екструзії, друку та формування). Проте загальна вартість основних засобів зменшилась з 71,1 млн грн у 2020 р. до 54,7 млн грн у 2024 р., тобто на 23,1% (див. табл. 2.2). Коефіцієнт придатності постійно знижується з 68,19% до 51,45%, тобто скоротився на 24,54% у порівнянні 2024 до 2020 року, паралельно з цим коефіцієнт знову зріс на 66,6%, а коефіцієнт приросту має від’ємні значення у 2021-2024 рр. (до -8,29%), що підтверджує відсутність активного оновлення основних засобів. Підприємство здебільшого здійснювало списання або ліквідацію застарілих активів, а не їхнє активне оновлення чи розширення, що підкреслює потребу в модернізації обладнання.

Таблиця 2.2 – Показники якісного стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «СП «Анфол»» за 2020–2024 роки

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	71 100 949	65 955 429	61 408 074	56 318 514	54 704 229
Частка основних засобів	99,877	99,891	99,890	99,892	99,989
Середня кількість працівників, осіб	109	108	99	99	100
Коефіцієнт приросту	215,49	-7,24	-6,89	-8,29	-2,87
Коефіцієнт придатності	68,19	63,07	58,45	54,72	51,45
Коефіцієнт зносу	0,03	0,04	0,04	0,05	0,05
Фондоозброєність	652 302	610 698	620 284	568 874	547 042
Фондовіддача	1,64	1,44	1,53	2,18	2,77
Фондомісткість	0,61	0,69	0,65	0,46	0,36

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Незважаючи на старіння фондів, ефективність їх використання значно покращилася. Фондоозброєність в цілому знижується з 652 302 до 547 042 тисяч грн протягом 2020-2024 років. Фондовіддача зросла з 1,64 до 2,77 грн, що свідчить про збільшення ефективності використання наявного обладнання та

підвищення його продуктивності, особливо після 2022 року, коли темп приросту склав 42,48% у 2023 році. Фондомісткість відповідно знизилася, що є позитивною тенденцією і вказує на те, що для отримання 1 грн доходу потрібно менше основних засобів.

Отже, підприємство підвищило ефективність виростання своїх основних засобів та успішно виходить з кризи, але це зростання відбулось на фоні швидкого старіння фондів та відсутності їх оновлення, що в подальшому може призвести до раптових помилок, зниженню якості продукції та заростанню рівня витрат на ремонт.

Аналіз структури поточних витрат демонструє чітку виробничу орієнтацію підприємства та його адаптацію до зовнішніх кризових умов (рис. 2.5). Загальний обсяг витрат має стійку тенденцію до зростання, особливо після 2022 року, коли приріст у 2023 році склав понад 41%.

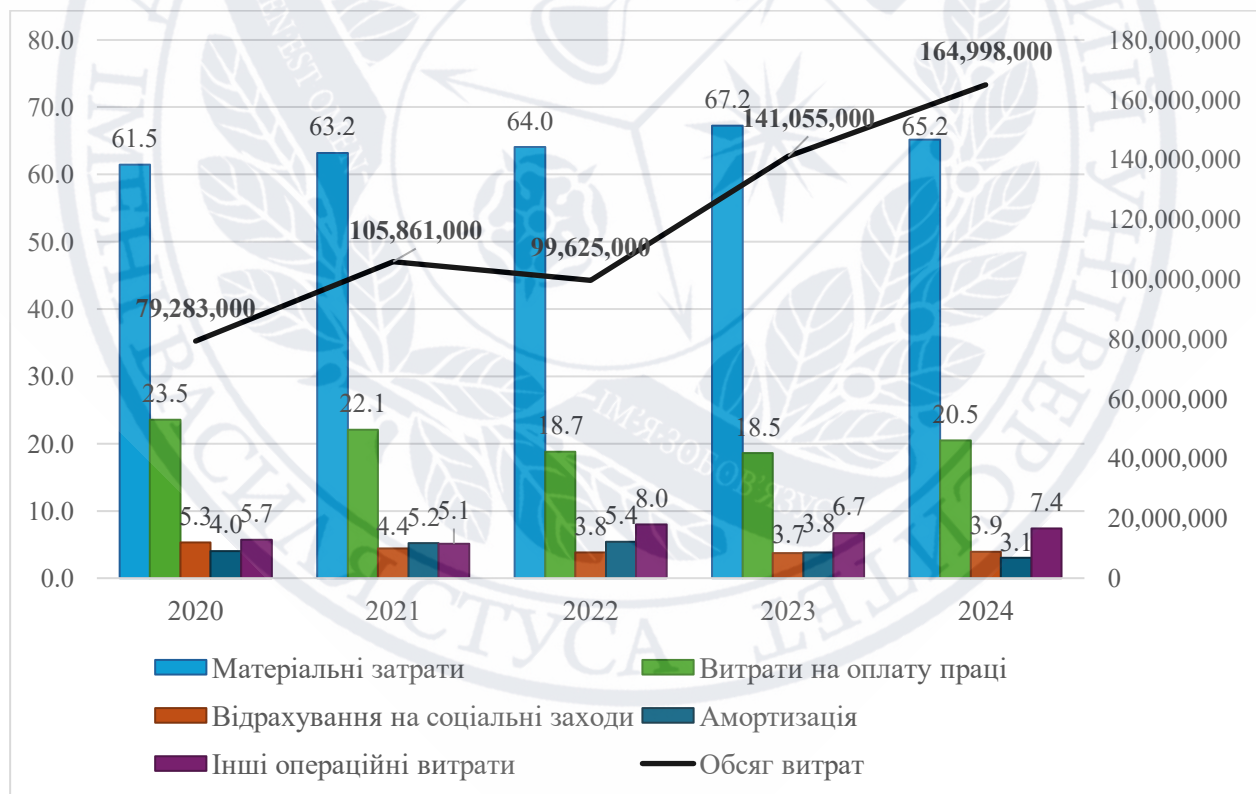


Рисунок 2.5 – Структура поточних витрат підприємства СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 рік

Джерело: сформовано автором на основі [80 - 84]

Протягом 2020-2024 років найбільшу частку у структурі поточних витрат займають матеріальні затрати. Їхня частка постійно коливається, але зросла з 61,5% у 2020 році до 65,2% у 2024 році, що підтверджує виробничий характер підприємства. Активна реакція на ринкові виклики проявилася у прискореному зростанні витрат на оплату праці у 2024 році, збільшилась на 10,8%, що відображає пріоритет стимулювання персоналу. Одночасно, зниження частки та негативні темпи приросту амортизації сигналізують про уповільнення оновлення фондів, вказуючи на інтенсивне використання наявного, але застарілого обладнання. При цьому, значний стрибок інших операційних витрат у 2022 році на 56,86%, імовірно, був спричинений зростанням логістичних та кризових витрат.

Для оцінки рівня фінансової стійкості та ефективності підприємства проведено коефіцієнтний аналіз показників ліквідності, фінансового стану, оборотності активів та рентабельності.

Показники ліквідності СП «Анфол» ТОВ демонструють чітку тенденцію до покращення після кризового періоду 2022 року, зумовленого повномасштабним вторгненням Росії в Україну, яке призвело до порушення ланцюгів поставок, логістичних проблем та валютних коливань, знецінення гривні з 36,57 до 41 грн/дол. у 2022-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 рік

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024-2020
Чистий оборотний капітал	-3 777	-4 002	-8 604	2 947	11 439	15 216
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,870	0,845	0,730	1,106	1,482	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,546	0,288	0,276	0,535	0,587	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,066	0,014	0,041	0,116	0,067	0,001

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Чистий оборотний капітал протягом 2020-2022 років був від'ємний (протягом 2021-2022 років він зменшився вдвічі), що вказує на дефіцит оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Однак з 2023 року він став позитивним, з різким темпом приросту 288,21% протягом 2023-2024рр,

що свідчить про ефективне відновлення завдяки реінвестуванню прибутку та зростанню виторгу. Абсолютне відхилення за 2023-2021 рр. становить 15 216 тис. грн, підкреслюючи значне поліпшення.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом періоду з 2020 до 2022 коливався нижче норми ($1 <$) з від'ємним темпом приросту 13,59% 2021/2022, а з 2023 року даний показник зріс до 1,106 та 1,482 у 2024р., що свідчить про безпечний рівень платоспроможності та здатність покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності хоча зріс до 0,587 у 2024 році, цей показник залишається відносно низьким, так як його нормативне значення 0,6-0,8, а під час війни $1 <$, що вказує на значну залежність від реалізації запасів для погашення боргів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності критично низький, з піком 0,116 у 2023 р. (темп приросту 184,22% у 2022/2023 рр.) та спадом до 0,067 у 2024 р., що вказує на обмежену здатність до негайних платежів, зумовлену низьким рівнем грошових коштів.

Загалом, ліквідність перейшла від ризикованої (2020-2022 рр.) до задовільної у 2024 р., з позитивним впливом на операційну діяльність (стабілізація виторгу), але вимагає оптимізації запасів та збільшення ліквідних активів для мінімізації ризиків інфляції та імпоротної залежності.

Фінансова стабільність підприємства значно посилилася протягом досліджуваного періоду. Це зростання, як детально відображено в таблиці 2.4, є результатом успішної адаптації до кризових умов, що досягнута завдяки консервативному підходу до інновацій та реінвестуванню отриманого прибутку.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,363 у 2020 р. до 0,594 у 2024 р., з темпом приросту 63,6% протягом даного періоду, що свідчить про зростання частки власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку та зменшенню залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт заборгованості до власного капіталу зменшилися з 1,752 у 2020 р. до 0,683 у 2024 р., що вказує на зниження боргового навантаження та підвищення стійкості. Коефіцієнт залежності має позитивну тенденцію, яка показує, що частка активів фінансована за рахунок боргу, постійно зменшується, у 2020 році він складав 0,637, а вже у

2024р. 0,406, що підтверджує високий рівень фінансової стійкості та низький ризик. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і необоротних активів протягом досліджуваного періоду також знизився, підтверджуючи зменшення довгострокових боргів відносно активів.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стабільності СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 рік

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024-2020
Коефіцієнт автономії	0,363	0,399	0,388	0,464	0,594	0,23
Коефіцієнт заборгованості до власного капіталу	1,752	1,505	1,575	1,157	0,683	-1,07
Коефіцієнт залежності	0,637	0,601	0,612	0,536	0,406	-0,23
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і необоротних активів	0,455	0,408	0,325	0,336	0,233	-0,22
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і активів	0,335	0,307	0,235	0,217	0,142	-0,19

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Оборотність активів підприємства демонструє стале зростання ефективності, що підтверджується збільшенням коефіцієнта оборотності активів з 1,023 у 2020 році до 1,738 у 2024 році – це відображає швидке перетворення активів на виручку. Незважаючи на коливання коефіцієнта оборотності запасів та капіталу у 2022 році через зовнішні чинники, підприємство демонструє стабільне управління запасами (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники оборотності активів підприємства СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 рік

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024-2020
Коефіцієнт оборотності активів	1,023	1,073	1,127	1,496	1,738	0,71
Коефіцієнт оборотності запасів	6,478	7,092	5,518	6,653	6,317	-0,16
Коефіцієнт оборотності капіталу	2,590	2,194	2,910	2,655	2,741	0,15

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Рентабельність підприємства, як можна побачити в таблиці 2.6, перейшла від збитковості у 2020-2022 рр. до прибутковості у 2023-2024 рр. відображаючи

подолання кризових ефектів. Рентабельність активів зростає з -0,025 у 2022 р. до 0,147 у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання активів та збільшення загальної прибутковості бізнесу. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2024 р. становив 0,194, що підтверджує високу віддачу на вкладений капітал. Рентабельність продажів досягла 0,085, що засвідчує здатність підприємства забезпечувати прибутковість навіть в умовах нестабільного ринку, завдяки контролю витрат та оптимізації виторгу.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності підприємства СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 рік

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024-2020
Коефіцієнт рентабельності активів (інвестицій)	-0,012	-0,008	-0,025	0,087	0,147	0,16
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	-0,020	-0,011	-0,034	0,127	0,235	0,25
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,017	-0,014	-0,042	0,141	0,194	0,21
Коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів)	-0,012	-0,007	-0,022	0,058	0,085	0,097

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Зростання рентабельності є результатом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів: стабілізації попиту, оптимізації виробничих витрат, оновлення цінової політики та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Для інтегральної оцінки застосовуємо модель Альтмана, яка агрегує ключові фінансові показники для прогнозування вразливості підприємства. Ця модель агрегує ключові фінансові показники для отримання інтегрального оціночного індексу. Результати розрахунку показника Z-score за період 2020-2024 років, разом із динамікою його складових (x_1 - x_5), наведено у таблиці 2.6.

Динаміка Z-score демонструє чітку, позитивну тенденцію до покращення фінансової стійкості підприємства після проходження двох кризових шоків. У кризовий період (2020–2022 роки) індекс спочатку становив 1,5666 у 2020 році, що вказувало на дуже високу ймовірність банкрутства (зона небезпеки). Цей низький показник був зумовлений впливом пандемії COVID-19, яка спричинила

зниження доходу та формування негативного робочого капіталу ($x_1 = -0,0391$) через дефіцит оборотних коштів. У 2021–2022 роках показник коливався в сірій зоні (2,0953 та 1,9258), позначаючи високий ризик. Ключовим фактором цього періоду стало повномасштабне вторгнення 2022 року, що призвело до падіння доходу, фіксації збитків та критичного погіршення ліквідності, пов'язаного із зростанням поточних зобов'язань. Ця ситуація узгоджувалася із загальними негативними тенденціями, характерними для українського бізнесу у 2022 році.

Таблиця 2.6 – Значення моделі Альтмана для СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 рік

Рік	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	Z-score	Інтерпретація
2020	-0,0391	0,2964	0,0181	0,5706	0,7973	1,5666	Дуже висока
2021	-0,0455	0,3257	0,0513	0,6644	1,1260	2,0953	Висока
2022	-0,1015	0,3122	0,0247	0,6349	1,1480	1,9258	Висока
2023	0,0338	0,3895	0,1464	0,8642	1,4752	3,0627	Дуже низька
2024	0,1273	0,5225	0,2117	1,4650	1,7113	4,1731	Мінімальна

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Період відновлення (2023-2024 роки) характеризується різким зростанням Z-score, що свідчить про успішну адаптацію. Починаючи з 2023 року, індекс переходить у безпечну зону: 3,0627 (дуже низький ризик) та досягає 4,1731 у 2024 році (мінімальний ризик). Цей успіх підтверджується зростанням доходу до 153 817 тис. грн, фіксацією значного прибутку та позитивним значенням робочого капіталу. Темп приросту Z з 2022 по 2024 рік склав понад 116,7%. Це досягнуто завдяки реінвестуванню прибутку та оптимізації структури капіталу.

Таким чином, модель Альтмана підтверджує вихід СП «Анфол» ТОВ з кризи 2022 року та суттєве посилення фінансової стійкості 1,93 до 4,17. Це узгоджується з теорією мультикапітальності, де фінансова стійкість залежить від адаптації до шоків.

2.3 Аналіз впливу управління персоналом на фінансову стійкість

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від організованості управлінських процесів, чіткого розподілу повноважень та узгодженості дій між різними рівнями менеджменту. Для СП «Анфол» ТОВ це

має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та змінного зовнішнього середовища. Формування продуманої системи управління, що охоплює стратегічні, операційні й кадрові аспекти, забезпечує підприємству можливість стабільно розвиватися, підвищувати ефективність виробничих процесів та зміцнювати свої позиції на ринку.

Управління персоналом здійснюється відділом по роботі з персоналом, який є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Згідно зі штатним розкладом, відділ складається з однієї штатної одиниці – менеджера по персоналу. Ця посада відповідає за комплексне управління кадровими процесами, включаючи підбір, адаптацію, навчання, атестацію та звільнення персоналу, а також ведення кадрової документації [85]. Однак, станом на сьогодні, на підприємстві відсутній менеджер з кадрів, якого активно шукають. Унаслідок чого робота HR розділена між різними керівниками відділів, що може призводити до неефективності та додаткових витрат на координацію, негативно впливаючи на фінансову стійкість через уповільнення процесів підбору та адаптації персоналу [30].

Товариство «Анфол» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління [60], яка поєднує лінійний принцип підпорядкування з функціональним поділом обов'язків за відділами. Структурну схему підприємства можна побачити в Додатку Б, вона складається з трьох рівнів: верхнього, середнього та нижнього. Верхній рівень відповідає за стратегічні рішення та включає Раду засновників, яка забезпечує контроль власників над ключовими рішеннями, балансуючи інтереси українсько-угорських партнерів. Середній рівень відповідає за операційні рішення та представлений директором, який є центральною фігурою з прямим підпорядкуванням усіх відділів. Нижній рівень відповідає за виконання завдань і складається з усіх відділів зі спеціальними функціями, що відповідають виробничому профілю підприємства. Така структура сприяє ефективному розподілу повноважень, але вимагає сильної координації для уникнення бюрократії.

Управлінські рішення на підприємстві приймаються відповідно до ієрархічної структури та розподілу повноважень. Процес залежить від рівня складності та сфери впливу, що зумовлює диференційований підхід до одноосібного та групового прийняття. На нижньому рівні уповноважені приймати одноосібні рішення в межах своїх функціональних обов'язків: наприклад, начальник виробництва самостійно ухвалює оперативні рішення, пов'язані з організацією робочого процесу, розподілом завдань між змінами чи реагуванням на технічні відхилення, з подальшим інформуванням вищого керівництва про результати. Такі рішення базуються на поточних даних і не потребують попереднього погодження з директором. Рішення, що стосуються стратегічних питань або мають значний вплив на фінансово-економічну діяльність підприємства, підлягають груповому обговоренню на нарадах під головуванням директора. Процес включає подання аналітичних звітів начальником аналітичного відділу [50], їх розгляд на нараді та винесення колективного рішення з урахуванням рекомендацій директора як вищого виконавчого органу.

Система комунікацій забезпечує ефективний обмін інформацією між рівнями управління. Основними каналами є внутрішні документи, службові наради та автоматизовані системи обліку. Нижчий рівень інформує середній рівень через регулярну звітність. Зворотний зв'язок реалізується через директивні вказівки чи коригувальні заходи, що передаються від директора до підлеглих підрозділів. Така система комунікацій забезпечує баланс між оперативністю і стратегічною узгодженістю, відповідаючи специфіці лінійно-функціональної структури підприємства, та сприяє швидкому реагуванню на зміни, що є критичним для фінансової стійкості в умовах невизначеності.

Управління стратегічним розвитком на підприємстві здійснює команда вищого керівництва, яка складається з директора, заступника директора з економічних питань та заступника директора з техніки і технологій (представника з питань інтегрованої системи менеджменту, PKICM). Ця група формує стратегічні ініціативи, забезпечуючи їхню інтеграцію з ISO-стандартами

та операційними потребами. Сформовані ідеї, які визначають конкурентні переваги компанії, спершу надходять до аналітичного відділу для ретельної оцінки економічної доцільності та прогнозування результатів [51]. Лише після обґрунтованого висновку інформація подається директору для фінального затвердження. Такий підхід забезпечує баланс між стратегічним баченням і практичною реалізацією, сприяючи фінансовій стійкості через мінімізацію ризиків.

Таблиця 2.7 містить додаткову інформацію про кадрову політику [30]. Розглянемо більш детально адаптацію працівників на підприємстві, вона складається з кількох ключових складових: (1) психологічна – це те, що допомагає новим співробітникам відчувати себе краще під час першого інструктажу та поступового ознайомлення з умовами роботи; (2) соціально-психологічна – це те, що допомагає працівникам інтегруватися в колектив через навчання, розвиток навичок командної роботи, засвоєння корпоративних цінностей і вирішення можливих конфліктів; (3) професійна – це отримання необхідних навичок, участь у навчанні та тестуванні, а також підвищення кваліфікації відповідно до вимог компанії; (4) організаційна – це отримання знань про внутрішній розпорядок, структуру управління та графік роботи.

Таблиця 2.7 – Кадрова політика СП «Анфол» ТОВ

Етап	Принцип роботи
Визначення потреби в персоналі	Визначається керівниками підрозділів на основі стратегічних планів, поточного стану команди, трудомісткості завдань та прогнозу вибуття працівників (звільнення, декрет, військова служба).
Пошук	Внутрішній (пріоритетний, ротація), зовнішній (рекомендації, хедхантинг, розміщення вакансій на платформах)
Відбір	Аналіз резюме, інтерв'ю, оцінка, перевірка рекомендацій
Прийом	Узгодження умов, медогляд, інструктаж, трудовий договір, наказ
Стажування	1-2 місяці
Адаптація	Трудова адаптація поділяється на первинну (для нових працівників) та вторинну (при переведенні). Вона охоплює психологічний аспект, соціально-психологічний, професійний та організаційний
Навчання	«Річний план навчання» персоналу формується на основі потреб і заявок підрозділів та затверджується директором. Використовуються індивідуальне, групове, зовнішнє та самостійне навчання
Резерв	Резерв формується для ключових посад (начальники відділів) для мінімізації ризиків вибуття, з фокусом на лідерство та компетентність за допомогою зовнішніх та внутрішніх джерел

Джерело: складено автором на основі [30]

Ефективність процесу адаптації оцінюється за результатами атестацій, аналізу плинності кадрів із визначенням причин звільнень та опитувань рівня задоволеності персоналу. Важливо, що система адаптації узгоджується з вимогами стандартів ISO щодо управління компетентністю. Процес адаптації персоналу різниться для адміністративного (стажування 1 місяць) та виробничого відділів (2 місяці), з використанням щоденників, які працівники заповнюють під час стажування для фіксації прогресу та зворотного зв'язку. Водночас відсутність комплексних програм адаптації, орієнтація здебільшого на виробничий персонал та обмежена увага до соціально-психологічних чинників звужують можливості цього процесу.

Підприємство використовує доволі обмежений та несистемний підхід до управління персоналом, що відчутно впливає на ефективність його діяльності. Кадровий пошук здебільшого здійснюється через хедхантинг або особисті рекомендації, що, з одного боку, дозволяє скоротити витрати на рекрутинг, але з іншого – суттєво звужує доступ до ширшого ринку талантів. Вакансії інколи публікуються на Robota.ua [11], проте в умовах гострого кадрового дефіциту цього недостатньо, і підприємство потребує активнішого використання різних каналів залучення фахівців.

Аналіз соціальної політики свідчить про те, що компанія СП «Анфол» ТОВ дотримується лише мінімальних вимог трудового законодавства. Підприємство надає своїм працівникам гарантії, передбачені Кодексом законів про працю України (КЗпП) [26], такі як встановлена тривалість робочого часу, щорічні відпустки (не менше 24 календарних днів) та оплата за період тимчасової непрацездатності. Компанія, однак, не надає жодних додаткових соціальних пакетів чи бенефітів, таких як медичне страхування, транспортні виплати чи надзвичайні премії.

Крім того, матеріальна мотивація не завжди чітка та розділена. Разова премія до дня народження компанії залежить від стажу, тому молодші або нові працівники отримують символічну премію, що не створює відчуття рівності. Без чітких критеріїв і прозорості системи нарахування, додаткові заохочення можливі

лише після завершення проекту або рішення директора наприкінці року. Персонал втрачає мотивацію через таку непослідовність, а планування в довгостроковій перспективі стає складніше.

Нематеріальна мотивація практично не використовується, що позбавляє працівників можливості відчувати визнання, підтримку та залученість. Таким чином, існує ризик зростання плинності кадрів, погіршення взаємодії в команді та зниження продуктивності, що впливає на фінансову стабільність підприємства.

За штатним розписом (Додаток В) загальна чисельність персоналу на підприємстві становить 111 осіб станом на 2024 рік [87]. Основні категорії включають керівників, фахівців, службовців та робітників (див. рис. 2.6). Переважна частина персоналу – це робітники (69,4%), що відповідає виробничому профілю підприємства. Така структура забезпечує баланс між управлінням, спеціалізованою підтримкою та безпосереднім виробництвом, сприяючи ефективній реалізації операційних завдань підприємства. Однак, через проблеми з кадрами в країні, чисельність персоналу не відповідає затвердженому стандарту штатного розпису, існує дефіцит кадрів, що призводить до перевантаження наявного персоналу та потенційних втрат продуктивності.

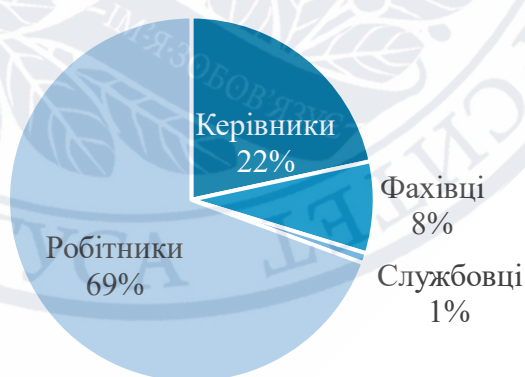


Рисунок 2.6 – Структура персоналу за категоріями посад СП «Анфол» ТОВ
Джерело: сформовано автором на основі [87]

Згідно з аналізом середньої кількості працівників за період 2020–2024 років, загальний кадровий склад СП «Анфол» залишається стабільним, з

незначними коливаннями, які в основному пояснюються зовнішніми економічними умовами (див. табл. 2.8).

У 2022 році відбулися найбільш значні зміни, так як потрібно було оптимізувати витрати, а також відбулось скорочення обсягів виробничої діяльності, так чисельність персоналу скоротилася на 8,33%, а середні витрати на одного працівника та ФОП значно знизилися. У 2023 році підприємство повністю відновилося: чисельність персоналу стабілізувалась, а приріст ФОП і витрат на одного працівника став рекордним – 40,12%, а у 2024 році становив ще 27,76%. Загалом у 2020–2024 роках середні витрати на одного працівника зросли майже удвічі – з 14 245 грн до 28 135 грн, що свідчить про поступове відновлення та зростання фінансових можливостей підприємства. Інфляція та необхідність підвищення заробітної плати для утримання висококваліфікованих працівників у конкурентному ринку праці пояснюють майже двократне зростання.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників персоналу та витрат на оплату праці СП «Анфол» ТОВ за 2020-2024 роки

Роки	2020	2021	2022	2023	2024
Середня кількість працівників, осіб	109	108	99	99	100
ФОП, тис. грн	18 633	23 381	18 671	26 161	33 762
Середні витрати з ФОП на 1 працівника в місяць, грн	14 245	18 041	15 716	22 021	28 135
Темп приросту середньої кількості працівників	-	-0,92	-8,33	0,00	1,01
Темп приросту ФОП	-	25,48	-20,15	40,12	29,05
Темп приросту ФОП на 1 працівника	-	26,65	-12,89	40,12	27,76

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Як показано на рис. 2.7, взаємозв'язок між середньою кількістю працівників і фондом оплати праці є надзвичайно інтенсивним. Це пояснюється тим, що зростання ФОП відбувається через підвищення витрат на оплату праці окремих працівників, а не через збільшення штату.



Рисунок 2.7 – Взаємозв'язок між витратами на оплату праці та середньою кількістю працівників за кварталами СП «Анфол» ТОВ, 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [65 - 84]

Загальний обсяг ФОП зріс з 18,6 млн грн у 2020 році до 33,8 млн грн у 2024 році, а середня кількість працівників залишалася практично незмінною, окрім падіння у 2022 році. Тим не менш, важливо враховувати, що цей показник є усередненим і не повністю відображає реальну ситуацію на підприємстві. Існує значна різниця між рівнем оплати праці працівників і керівного складу. Відповідно, це важливе для оцінки ефективності системи мотивації, оскільки середнє значення «розмивається» і не показує реальних відмінностей між різними категоріями персоналу.

Важливо підкреслити, що сезонність виробничих процесів підприємства значною мірою визначає динаміку витрат на персонал, представлену на рис. 2.8.

У періоди пікового навантаження, третій і четвертий квартали, працівники, оплата праці яких прив'язана до виробітку, отримують значне підвищення заробітку. Ці місяці були найбільш інтенсивними з точки зору обсягів виробництва, оскільки підприємство отримало найбільше замовлень. Це призвело до піку чистого доходу та підвищення додаткових нарахунків до

заробітної плати. Отже, витрати на оплату праці значно зростають у Q3-Q4, а у Q1-Q2 знижуються відповідно до сезонної динаміки.



Рисунок 2.8 – Тенденції витрат на персонал у розрахунку на одного працівника за кварталами СП «Анфол» ТОВ, 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі 65 - 84

Підприємства часто стикаються з такими коливаннями, які повинні враховуватися при плануванні стратегічних витрат і плануванні бюджету фонду оплати праці.

Було проведено кореляційно-регресійний аналіз, щоб кількісно оцінити вплив управління персоналом на фінансову стійкість компанії. Цей метод вивчав зв'язок між фінансовими результатами компанії та витратами на персонал. Оскільки система людських ресурсів прямо впливає на продуктивність праці, структуру витрат і кінцевий фінансовий результат, важливо визначити, наскільки саме показники кадрів впливають на прибуток компанії.

У цьому дослідженні було проведено аналіз трьох основних змінних: чистий дохід від реалізації продукції, середня кількість працівників і витрати на оплату праці. Щоб визначити силу та напрямок впливу кадрових факторів на дохідність підприємства, була розроблена модель множинної лінійної регресії на основі даних за 2020-2024 роки. Таким чином, результати аналізу дозволили

кількісно підтвердити зв'язок між кадровою політикою СП «Анфол» і фінансовою стійкістю компанії.

Модель регресії побудована у формі лінійного рівняння:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad (3.1)$$

де Y — чистий дохід від реалізації;

X_1 — витрати на оплату праці;

X_2 — середня кількість працівників;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2$ — коефіцієнти регресії.

Результати регресійного аналізу показують, що модель має хорошу пояснювальну здатність. Зокрема, показуючи, що незалежні змінні та залежна змінна мають майже повний лінійний зв'язок, множинний коефіцієнт кореляції (R) становить 0,9994. Коефіцієнт детермінації (R^2) дорівнює 0,9988, що означає, що модель пояснює 99,88% варіації чистого доходу. Крім того, скоригований R^2 дорівнює 0,9976, що вказує на те, що результати були надійні, незважаючи на невелику кількість вибірки. У межах досліджуваних показників стандартна похибка оцінок становить 1 481 949 одиниць, що є прийнятним значенням.

Дисперсійний аналіз був використаний для оцінки загальної статистичної значущості моделі; результати наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Дисперсійний аналіз моделі регресії

Джерело варіації	Ступені свободи (df)	Сума квадратів (SS)	Середній квадрат (MS)	F-статистика	Значущість F (p-value)
Регресія	2	3,63044E+15	1,81522E+15	826,54	0,0012
Залишок	2	4,39235E+12	2,19617E+12		
Загалом	4	3,63483E+15			

Джерело: розраховано автором на основі показників [80 - 84]

Фактори управління персоналом (X_1 та X_2) мають спільний вплив на фінансовий результат підприємства, згідно з аналізом F-статистики (826,54) з p -value $0,0012 < 0,05$ – вказує на статистичну значущість моделі.

У табл. 2.10 наведено детальний аналіз коефіцієнтів регресії, який дозволяє проаналізувати вплив кожного фактору.

Інтерпретація коефіцієнтів:

- Константа ($\beta_0 = 225\,340\,862$) представляє базовий рівень чистого доходу за умови нульових значень X_1 і X_2 , що має теоретичне значення для моделі;
- Коефіцієнт X_1 ($\beta_1 = 3,899$) є позитивним і статистично значущим ($p < 0,05$), що означає, що за кожну додаткову гривню витрат на оплату праці чистий дохід зростає на 3,90 грн за фіксованої кількості працівників. Це вказує на те, що інвестиції в оплату праці покращують фінансову стійкість через підвищення мотивації та продуктивності персоналу;
- Коефіцієнт X_2 ($\beta_2 = -2\,022\,198$) є негативним і значущим ($p < 0,05$), що означає, що збільшення середньої кількості працівників призводить до зменшення чистого доходу на 2 022 198 грн за фіксованих витрат на оплату праці. Такий ефект може бути пов'язаний із законом спадної віддачі, коли надмірна чисельність штату знижує прибутковість, неефективним управлінням персоналом або перевитратами ресурсів.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти регресії та їх статистична значущість

Змінна	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	p-value	Нижня межа 95% ДІ	Верхня межа 95% ДІ
Константа (β_0)	225 340 862	18 084 048	12,46	0,0064 ($<0,05$)	147 531 485	303 150 238
X_1 (β_1)	3,899	0,129	30,12	0,0011 ($<0,05$)	3,342	4,456
X_2 (β_2)	-2 022 198	160 845	-12,57	0,0063 ($<0,05$)	-2 714 259	-1 330 136

Джерело: розраховано автором на основі показників [80 - 84]

Отже, аналіз підтверджує ідею про те, що ефективне управління персоналом, спрямоване на оптимізацію витрат на оплату праці та оптимізацію чисельності штату, є важливим компонентом, який підвищує фінансову стійкість компанії. Для практичного застосування рекомендується зосередитися на

програмах мотивації та реорганізації персоналу, щоб зменшити негативні наслідки збільшення кількості працівників.

Висновки до 2 розділу

1. Проведений аналіз загальної характеристики СП «Анфол» ТОВ та його операційного середовища свідчить про високу резильєнтність підприємства в умовах кризових викликів, таких як пандемія та повномасштабне вторгнення. Компанія демонструє стабільне зростання чистого доходу із сезонними коливаннями через особливості роботи з клієнтами з харчової та агросектору. Конкурентне середовище за моделлю Портера та SWOT-аналіз виділяють переваги – наприклад, нове обладнання й міжнародні сертифікати, але також виявляють слабкості, зокрема старіння основних засобів і кадровий дефіцит, тому потрібно звернути на це увагу, щоб компанія стала міцнішою.

2. Оцінка фінансової стійкості на основі ключових показників показує, що підприємство вийшло з кризи. Ліквідність перейшла від ризикованої до задовільної, фінансова стабільність значно зросла, оборотність активів покращилася, а рентабельність вийшла на стабільно прибутковий рівень. Модель Альтмана показує перехід від високого ризику банкрутства до мінімального, що свідчить про ефективне відновлення, але потрібно терміново оновлювати обладнання, в іншому випадку виникнуть значні фінансові ризики.

3. Аналіз впливу управління персоналом на фінансову стійкість показав, що в компанії непогано розподілені обов'язки, але з проблем: відсутній HR-менеджер, обмежена мотиваційна система (лише мінімальні бенефіти) та дефіцит кадрів. Розрахунок кореляційно-регресійного аналізу показує, що є позитивний зв'язок між витратами на оплату праці на чистим доходом, але негативний від зростання чисельності персоналу, що вказує на необхідність оптимізації HR-політики для підвищення продуктивності, зниження плинності та загального посилення фінансової резильєнтності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІ Ї ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СП «АНФОЛ» ТОВ

3.1 Аналіз сезонності діяльності підприємства та ідентифікація ключових проблем у системі управління персоналом

Виробнича ефективність підприємства є основним фактором, який визначає стабільність операційних процесів і рівень доходів. Як типовий виробник полімерної упаковки, СП «Анфол» відчуває значні сезонні коливання попиту. Ці коливання значною мірою впливають на потребу в персоналі та здатність компанії виконувати всі замовлення клієнтів.

Зумовлено специфікою клієнтської бази компанії (кондитерська, масложирова та молочна промисловість), її діяльність має чітко виражену сезонність. У літній період зростання попиту на продукцію призводить до пікового навантаження на виробничі потужності між третім і четвертим кварталами. У ці періоди обсяг замовлень зростає на 30%–50% порівняно з мінімальним навантаженням у першому кварталі, що призводить до збільшення потреби в кадрах, особливо на важливих посадах укладачів-пакувальників. Причини через які у пікові періоди компанії не можуть швидко збільшити штат зображені на рисунку 3.1.

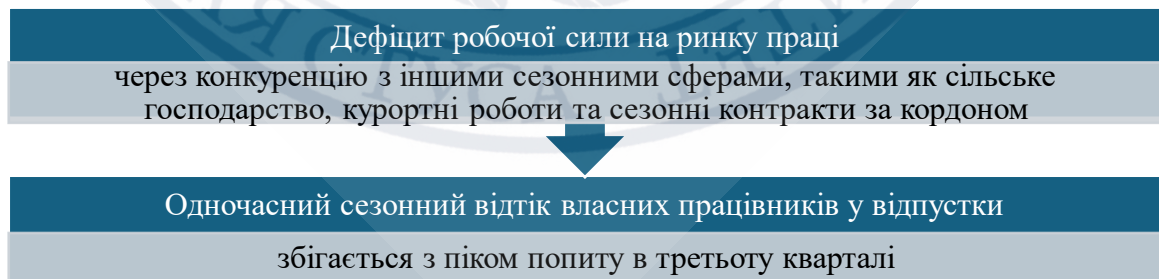


Рисунок 3.1 – Ключові фактори, що обмежують оперативне збільшення кадрового ресурсу підприємства у пікові періоди

Джерело: розроблено автором

Такі обставини створюють подвійний кадровий розрив: потреба в додаткових працівниках зростає, коли наявні працівники відсутні частіше, а нових знайти практично неможливо.

Окрім зовнішніх факторів, внутрішні проблеми системи оплати праці мають значний вплив на стан кадрів. Згідно з нинішньою мотиваційною моделлю, працівники отримують відрядну оплату з колективним виробітком у межах бригади. Хоча ця схема збільшує продуктивність, вона викликає конфлікт інтересів між працівниками та компанією. У зв'язку з цим бригада не бажає наймати нових працівників, оскільки: новачки потребують часу на навчання і знижують середню продуктивність групи, а злучення нового персоналу означає розподіл загального виробітку на більшу кількість осіб, що зменшує заробітну плату постійних співробітників.

Як результат нових працівників часто зустрічають недоброзичливим ставленням, що заважає їм закріпитися на підприємстві. У результаті система мотивації штучно обмежує інтеграцію персоналу, що заважає компанії розширюватися на штат, навіть у період гострої потреби в кадрах.

Тому через ряд даних наслідків компанія терпить фінансові втрати, оскільки не може покрити 100% замовлень потенційного клієнта у піковий сезон. Покупець вимушений розділити обсяг між декількома постачальниками, оскільки їм потрібно все замовлення. Тобто, припустимо, якщо СП «Анфол» може забезпечити лише 80% потреб, решта 20% автоматично передаються конкурентам. Фінансові наслідки даної проблеми проявляються у дох напрямках:

1. Поточні прямі витрати, так як компанія недоотримує прибуток від частини замовлення, яку вона не може виконати через проблему з кадрами, хоча виробничі потужності дозволяють;

2. Довгострокові непрямі витрати, так як незадоволення клієнтського попиту має довгострокові наслідки. Очікування клієнта щодо надійності будуть занижені, якщо компанія припускає, що вона не зможе задовольнити 100% їхніх потреб під час пікового сезону. Таким чином, замовлення наступного року формуватимуться лише в межах стабільної гарантованої частки, а в перспективі

і її можна втратити на користь конкурента, який надає повне покриття. Як наслідок, навіть у міжсезоння підприємство втрачає не тільки сезонний обсяг продажів, але й частину щорічного обороту.

Таким чином, сезонність у поєднанні з нестачею персоналу призводить до значних потенційних витрат. Ці витрати можна розглядати як недоотриманий маржинальний дохід і зниження рентабельності.

Сезонні зміни та їх вплив на операційну стабільність прямо пов'язані з поточним аспектом кадрових проблем підприємства. У сучасній системі оплати праці немає фінансових стимулів, що призводить до того, що велика кількість працівників йдуть на відпустку саме під час піку виробничого навантаження, тобто під час літа. У результаті цього явища кадровий дефіцит різко зріс у найбільш критичний момент. Це збільшує операційні ризики, оскільки працівники, які залишилися, мають більше роботи і більше шансів на помилки, брак і перевтому. Як наслідок, загальна виробнича спроможність компанії знижується, що напряду впливає на її операційну гнучкість і, як зазначалося раніше, на здатність повністю задовольнити попит клієнтів. Тобто формується замкнене коло (рис. 3.2).

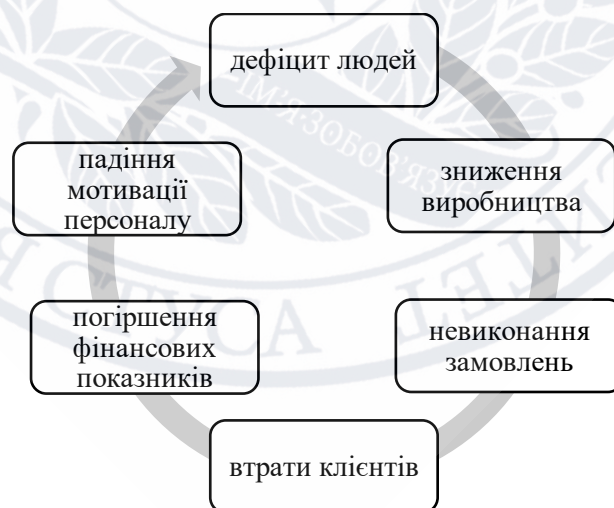


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок кадрового дефіциту та операційно-фінансових витрат підприємства

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами аналізу, основною проблемою є не сезонність, а відсутність мотиваційної системи, яка б дозволила ефективно контролювати кадрові ризики. Діюча система оплати праці не підвищує мотивацію співробітників під час пікових періодів, провокує бригаду чинити опір до розширення штату, не пов'язує винагороду з фінансовими результатами компанії та не дозволяє керівництву контролювати поведінку кадрів протягом року.

Для верифікації виявлених проблем було проведено експрес-опитування виробничого персоналу (охоплення – 30 осіб). Результати показали, що 65% працівників вважають несправедливим розподіл навантаження в бригадах, а прозорість нарахувань зрозуміла лише чверті опитаних (рис. 3.3 а-г).

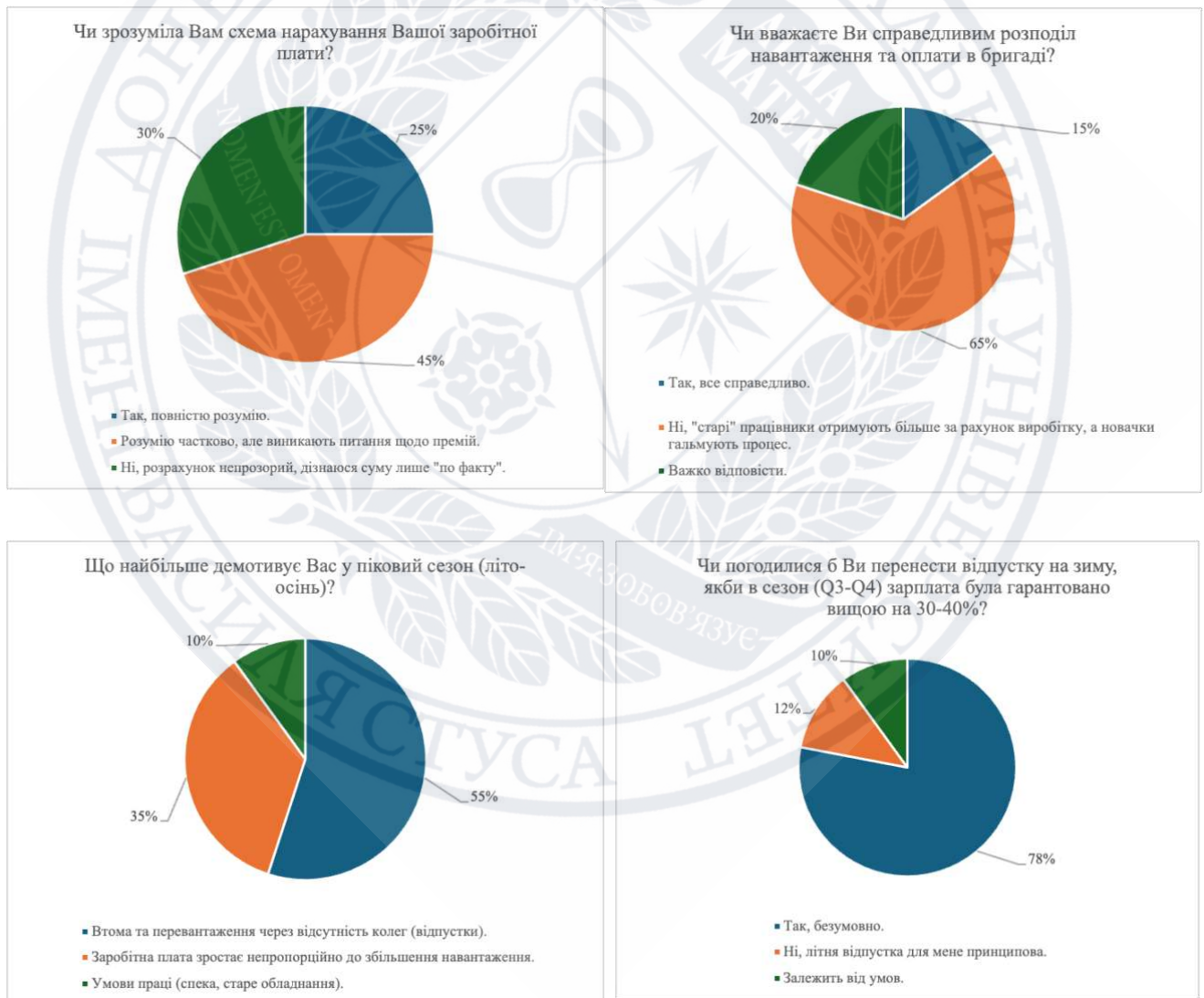


Рисунок 3.3(а) – 3.3(г) – Ключові результати експрес-опитування виробничого персоналу СП «Анфол» ТОВ

Джерело: розроблено автором

Показово, що 78% респондентів висловили готовність відмовитися від літніх відпусток за умови суттєвого підвищення мотиваційної складової, що підтверджує доцільність впровадження запропонованої стратегії.

Отже, необхідно розробити модель мотивації, яка: усуне конфлікт інтересів; стимулюватиме планувати відпустки на міжсезоння та працювати під час пікових періодів; не буде підвищувати вартість продукції в низьких сезонах; прив'яже винагороду до того, як працівник допомагає фінансовому результату; буде прозорою для працівників, але не вимагає розкриття фінансових даних.

Такий комплексний і науково обґрунтований підхід створить надійну основу для створення високоефективної системи матеріального стимулювання. Це дозволить вирішити структурні кадрові проблеми та подолати постійну операційну нестабільність, а також створить умови для оптимізації використання людського капіталу та забезпечення довгострокової фінансової стійкості компанії, незважаючи на сезонні зміни.

3.2 Розроблення моделі мотивації персоналу в умовах сезонності

Забезпечення стабільності виробничих процесів протягом сезонних циклів залежить від ефективного управління мотивацією персоналу. Вкрай важливо впровадити нову модель мотивації, враховуючи проблеми, які були виявлені, такі як кадровий дефіцит, опір новим працівникам і масові відпустки в піковий період, які призвели до недоотриманого доходу та втрати клієнтів. Модель розроблена з метою узгодження інтересів підприємства та працівників, підвищення залученості працівників до досягнення загальних результатів і адаптації до сезонних коливань попиту.

У процесі розроблення були розглянуті різні моделі мотивації, які традиційно застосовуються на виробничих підприємствах в Україні (див.табл.3.1). На основі цих результатів було розроблено остаточну концепцію моделі, яка гарантує, що система мотивації працює разом з інтегральним економічним результатом і має можливість автоматично адаптуватися до сезонного кадрового навантаження.

Таблиця 3.1 – Порівняння систем оплати праці та мотивації персоналу

Система оплати / мотивації	Переваги	Недоліки	Висновок
Індивідуальна відрядна оплата	Проста у розрахунку та стимулює індивідуальну продуктивність	Не вирішує наявні проблеми на підприємстві, може тільки більш загострити	Непридатна через посилення конфліктності та відсутність гнучкості при сезонних коливаннях
Бригадна відрядна оплата	Підсилює командну взаємодію та сприяє колективній відповідальності	Не вирішує наявні проблеми на підприємстві, може тільки більш загострити	Посилює конфлікт інтересів, не усуває сезонних провалів продуктивності
Премії за виробничий план	Добре стимулює виконання норм та стандартів та може посилювати контроль якості.	Через сезонність і те, що працівники не контролюють певні показники (продажі та попит), встановлення постійного плану може бути важким, і це може призвести до демотивації під час пікових періодів	Неефективна, оскільки сезонні коливання роблять планування непередбачуваним
Система мотивації, прив'язана до економічного результату	Корелює з ІЕР, автоматизує регулювання сезонності, не стимулює зростання собівартості, усуває конфлікт інтересів.	Потребує точних фінансових розрахунків, необхідна прозора комунікація та поступове впровадження, вимагає аналітичного супроводу	Оптимальна для підприємства, так як зменшує опір персоналу, стабілізує сезонність, покращує економічний результат

Джерело: розроблено автором

Концепція запропонованої моделі мотивації ґрунтується на принципах gainsharing (поділу прибутку), який є системою винагороди, орієнтованою на продуктивність, де працівники отримують частку від досягнутих покращень у ефективності та прибутковості підприємства. Gainsharing – це система групового стимулювання, що узгоджує інтереси працівників з цілями компанії. Вона виплачується частіше (щомісячно або щоквартально), заснована на покращенні операційних результатів (зменшення витрат, продуктивності та якості), а не лише на загальному прибутку, і спрямована на покращення командної роботи [85].

Основою моделі виступає Інтегральний економічний результат (ІЕР) – агрегований показник, який комплексно відображає реальний внесок

підприємства у створення вартості та враховує динаміку сезонності. ІЕР включає виручку від реалізації продукції (продажі, що відображають комерційний успіх), валове виробництво (обсяг виготовленої продукції, що фіксує внесок виробничого персоналу) та зміну залишків на складі (склад, що враховує накопичення чи зменшення запасів, запобігаючи викривленням через затримки в продажах). Формула ІЕР:

$$\text{ІЕР} = \text{Продажі} + \Delta \text{Виробництво} + \Delta \text{Склад} \quad (3.1)$$

Здатність ІЕР інтегрувати внесок усіх частин ланцюга створення вартості, від логістики та продажів до виробництва, є причиною використання ІЕР як основи для мотивації. Це гарантує, що працівники отримують справедливі винагороди, оскільки вони відчують прямий зв'язок між своєю роботою та загальним результатом компанії. Наприклад, коли продажі та виробництво зростають під час пікового сезону, ІЕР автоматично збільшується, що змушує персонал працювати більше. З іншого боку, коли показники ІЕР нижчі в міжсезоння, це змушує персонал планувати відпустки без шкоди для бізнесу.

Використання інтегрального економічного результату як основи для отримання прибутку в СП «Анфол» максимізує ці переваги, оскільки ІЕР прямо відображає внесок усіх ланок у кінцевий фінансовий успіх. Таблиця 3.4 показує основні переваги та очікувані економічні ефекти застосування моделі Gainsharing, пов'язаної з ІЕР.

Дана концепція забезпечує гнучкість, якщо кадрів бракує, вона стимулює додаткові зміни, а якщо їх надлишок, він може бути перерозподілений на навчання чи інші ініціативи з людськими ресурсами, такі як програми наставництва.

Наприклад, General Tire зберегла 30 млн дол за п'ять років, з яких 20 млн дол було витрачено на бонуси працівникам, що свідчить про те, що такі моделі винагороди підвищують продуктивність і підвищують стійкість бізнесу в умовах коливань попиту [5].



Рисунок 3.4 – Ключові переваги моделі gainsharing, заснованої на інтегральному економічному результаті (ІЕР)

Джерело: розроблено автором

Формування фонду матеріального заохочення (ФМЗ) є центральним елементом моделі, що забезпечує фінансову основу для стимулювання. ФМЗ розраховується як фіксована частка, яку визначає керівництво, від ІЕР, що дозволяє пов'язати винагороди з реальними досягненнями без впливу на операційні витрати чи собівартість продукції.

Відсоток відрахувань (α) є вирішальним стратегічним рішенням, яке вимагає балансу між мотиваційною достатністю та фінансовою обережністю.

На основі аналізу потенційного впливу та рівня толерантності до ризику було запропоновано три рівні α : 3% для початкової фази тестування системи та мінімізації ризиків; 5% оптимальний рівень, який забезпечує необхідний баланс мотивації та фінансової стійкості, гарантуючи помітні премії під час пікового сезону; і 10% посилений рівень, призначений для подолання гострих кадрових криз, з можливістю щорічного коригування залежно від фінансового стану компанії.

Аргументація на користь оптимального рівня 5% базується на емпіричних даних і світовій практиці: це значення відповідає практикам подібних промислових підприємств, де мотиваційні фонди становлять 3-7% від прибутку, що дозволяє акумулювати кошти без впливу на операційні витрати чи дивідендну політику. Згідно з емпіричними дослідженнями, впровадження gainsharing з аналогічним відсотком відрахувань призводить до значного зростання продуктивності – до 18-25% у перший рік впровадження в промисловості; наприклад, подібні системи в компаніях Timken і Super Sack Manufacturing підвищили вихід продукції до 88,5% за п'ять років [5]. Крім того, гнучкість α дозволяє адаптувати модель до зовнішніх факторів, таких як інфляція чи ринкові зміни, як рекомендовано в дисертаціях з мотиваційних стратегій у промисловості.

Принцип формування ФМЗ з «виграшу» забезпечує його фінансову стійкість, оскільки він природно зменшується під час низьких сезонів, а під час пікових сезонів збільшується, що підвищує мотивацію персоналу. У той же час гнучкість α дозволяє адаптувати модель до зовнішніх факторів, таких як інфляція чи ринкові зміни, що відповідає принципам адаптивних мотиваційних стратегій.

Для забезпечення справедливості та підвищення колективної відповідальності модель gainsharing вимагає чіткого три етапного ієрархічного розподілу фонду матеріального заохочення (див. рис. 3.5) . Цей процес полягає в

тому, щоб стимули на всіх рівнях виробництва та управління узгоджувалися, щоб максимізувати внесок в ІЕР.

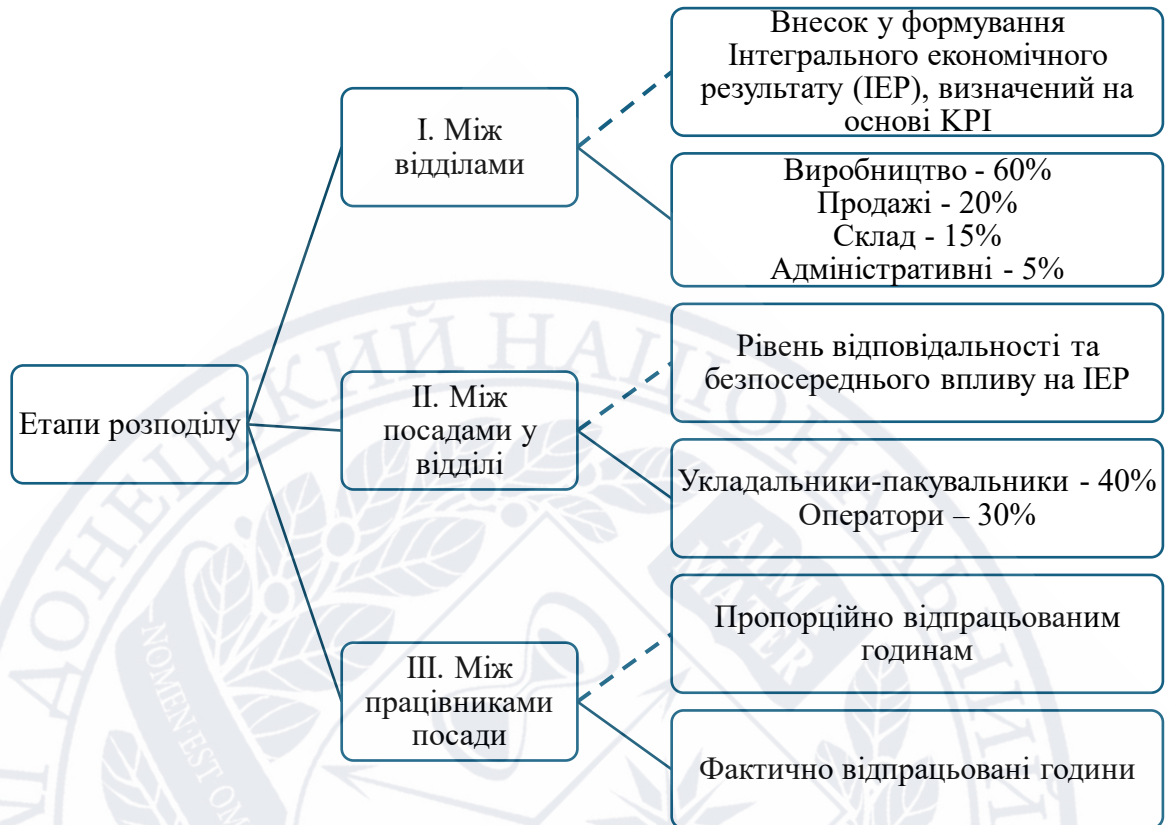


Рисунок 3.5 – Схема ієрархічного розподілу Фонду матеріального заохочення на підприємстві СП «Анфол» ТОВ

Джерело: розроблено автором

Перехід від загального фонду матеріального заохочення до індивідуальної премії є останнім етапом впровадження моделі gainsharing. Згідно з принципом справедливості та стимулювання роботи у пік сезону, кінцева винагорода працівника визначається за допомогою Базового коефіцієнта премії (БКП), який є результатом розподілу ФМЗ на загальну кількість годин.

$$\text{БКП} = \text{ФМЗ}_{\text{посади}} / \sum \text{Годин}_{\text{посади}} \quad (3.2)$$

де $\text{ФМЗ}_{\text{посади}}$ – частина загального фонду матеріального заохочення, виділена для посади;

$\Sigma \text{Годин}_{\text{посади}}$ – загальна кількість усіх фактично відпрацьованих годин персоналом певної посади за звітний місяць.

Для того щоб забезпечити прозорість розрахунків для персоналу та одночасно захистити комерційну таємницю (абсолютні значення інтегрального економічного результату та фонду матеріального заохочення), у модель вводиться базовий коефіцієнт премії. Таким чином, БКП є конверсійним коефіцієнтом, який перетворює конфіденційні фінансові результати в динамічну ставку, яку можна пояснити та повідомити працівникам. Працівник бачить лише фінальний, прозорий розрахунок:

$$\text{Премія} = \text{БКП} \times \text{Годин}_i \times K_{\text{дод}} \quad (3.3)$$

де Годин_i – кількість фактично відпрацьованих годин працівником;

$K_{\text{дод}}$ – коефіцієнт якості, адаптований під функціонал посади.

Незважаючи на те, що кінцевий розрахунок премії для працівника зводиться до простої, легко перевіряємої формули, яка забезпечує максимальну прозорість індивідуальних результатів, оскільки працівник може побачити лише дві з трьох змінних, необхідно впровадити коригувальні механізми. Це механізми, які спрямовані на стимулювання бажаної поведінки, яка виходить за рамки простого обліку часу, наприклад: дотримання дисципліни, запобігання браку та активна участь у навчанні нових співробітників.

З іншого боку, комунікаційна стратегія зосереджена на забезпеченні прозорості розрахунків при одночасному захисті комерційної таємниці. Модель розглядається як «відсоток від результату діяльності» для співробітників, а БКП є динамічним бонусним коефіцієнтом за годину. Ключовий меседж, який передається через семінари та внутрішні матеріали, є таким: «Ви отримаєте додаткову премію, пропорційну вашому внеску протягом місяці в загальний успіх компанії, тобто завдяки кращому результату (більше замовлень, менше простоїв) ви отримуєте більшу винагороду». Для формування очікувань слід використовувати історичні дані, не розкриваючи поточних фінансових деталей

(наприклад, «за минулий період премія в пік в середньому становила 40-80 грн на годину»), що мотивує та підкреслює колективний внесок.

Інноваційні методи матеріальної мотивації мають багато ризиків. Якщо їх не ідентифікувати та не усунути вчасно, то ці ризики, джерелом яких є людський фактор, операційні процеси та зовнішні впливи, можуть проявитися у формі зниження загальної ефективності, конфліктів у колективі або фінансових втрат. У СП «Анфол» ТОВ ризики зростають через новизну методології, значну сезонну динаміку виробництва та особливості операційного середовища.

Таким чином, проактивний підхід до ідентифікації та мінімізації їх є важливим. У цій моделі ризики поділяються на категорії (організаційні, операційні та поведінкові). Потім розробляються конкретні механізми протидії, які базуються на емпіричних практиках і рекомендаціях COSO щодо ефективного управління ризиками.

Для забезпечення прозорості та обґрунтованості стратегії мінімізації, ключові ризики, їх потенційні прояви та відповідні механізми протидії узагальнено в Таблиці 3.2. З огляду на це, подальший аналіз зосереджується на детальному розгляді кожного ідентифікованого ризику та конкретизації заходів його нейтралізації відповідно до рекомендацій COSO.

Отже, перший ризик нерозуміння працівниками моделі, це поведінковий ризик, він виникає через складність нової системи стимулювання, яка включає індивідуальні коригувальні коефіцієнти, базовий економічний результат і базовий коефіцієнт премії. Нерозуміння механізмів розрахунку може призвести до недовіри та чуток про «несправедливість». Як наслідок, це може призвести до опору змінам, що може призвести до зниження продуктивності на початковому етапі або зростання плинності кадрів. Проте усунути даний ризик можна доволі легко, так як для цього потрібна постійна та відкрита комунікація. Потрібно щоб на підприємстві на початку введення методики відбувались щотижневі комунікаційні сесії та вебінари з розрахунками премій, а також демонстрації відмінностей між впровадженою технікою та періодом до неї, для цього

необхідно використовувати історичні дані, тобто звітність за попередні періоди. Також потрібно проводити анонімні опитування для зворотного зв'язку.

Таблиця 3.2 – Ключові управлінські ризики моделі мотивації та механізми їх мінімізації

Ризик	Прояв	Механізм усунення
Нерозуміння моделі працівниками	Недовіра, опір змінам, поширення чуток, зниження мотивації	Комунікаційні сесії, приклади розрахунків, використання історичних даних для демонстрації
Маніпуляції з годинами	Завищення табелювання, фальсифікація внеску, конфлікти в бригадах	Контроль через автоматизовану систему доступу та нормування робочого часу
Перекося у ФМЗ при різких стрибках ІЕР	Непередбачувані премії, демотивація в низькі періоди, бюджетні дисбаланси	Застосування «коридорів коливань» премії з фіксованими мінімумом/максимумом
Зростання браку у пікові періоди	Перевтома персоналу, зниження якості, операційні втрати	Введення коефіцієнта якості з моніторингом та ротацією змін
Опір змінам зі сторони старших бригадирів	Небажання втрачати вплив, саботаж, уповільнення інтеграції нових кадрів	Включення бригадирів у процес «співавторства» моделі, спеціальні стимули для лідерів

Джерело: розроблено автором

Другим ризиком є маніпуляції з відпрацьованими годинами, він відноситься до операційних. Цей ризик пов'язаний із можливістю фальсифікації внеску у загальний результат (штучне завищення табелювання годин для отримання вищої премії), що може призвести до внутрішніх конфліктів у бригаді, розколу довіри та незапланованих бюджетних втрат фонду матеріального заохочення. Для того щоб не допустити його потрібно повністю автоматизувати контроль, а також впровадити внутрішні аудити табелів і чітке планування робочого часу й за порушення мають застосовуватися санкції.

Наступний ризик це перекося у фонду матеріального заохочення при різких стрибках інтегрального економічного результату. Він зумовлений сезонністю: різке зростання ІЕР під час пікового сезону може призвести до надмірних премій, тоді як спад сезону може призвести до значного зниження виплат, що зменшує мотивацію працівників і створює непередбачуваність щодо доходу. Щоб його усунути потрібно використовувати грошові стимули, тобто встановити «коридори коливань» для БКП, щоб вони мали мінімальну та максимальну

ставку. У періоди низького завантаження надлишки коштів ФМЗ, отримані при перевищенні верхньої межі, мають бути акумульовані у резервний фонд для стабілізаційних виплат. Щомісячне прогнозування ІЕР також використовується для попередження працівників про очікувану динаміку БКП.

Риск зростання браку під час пікових періодів полягає в тому, що надмірна робота та додаткові зміни, спричинені високим БКП, можуть призвести до перевтоми працівників, що призведе до зниження якості та зростання браку. Механізм усунення полягає в тому, що індивідуальний коефіцієнт якості використовується для дисципліни та коригування. Щоб забезпечити чітку ротацію змін, необхідно обмежити понаднормову роботу та посилити моніторинг через щоденні звіти.

Для нейтралізації ризику опору змінам з боку старшого лідерського складу (бригадирів), вплив яких може бути знижений прозорою колективною моделлю розподілу, необхідно впровадити механізм «співавторства». Цей механізм передбачає включення бригадирів до складу робочої групи для обговорення фіналізації процедур розподілу та коригувальних коефіцієнтів, що трансформує потенційний саботаж на підтримку. Додатково застосовуються тренінги з управління змінами та запровадження спеціальних стимулів (наприклад, додатковий відсоток премії) за успішне лідерство у впровадженні моделі, перетворюючи опір на потужний внутрішній ресурс трансформації.

Таким чином, комплексне управління ризиками гарантує довгострокову ефективність моделі, оскільки вона керована, контролюється та стійка до викривлень. За допомогою впровадження цих інструментів можна максимізувати ефект і мінімізувати втрати.

3.3 Впровадження системи мотивації та очікуваний економічний ефект на підприємстві СП «Анфол» ТОВ

З метою оптимізації використання людського капіталу та підвищення стійкості підприємства до сезонних коливань СП «Анфол» ТОВ впроваджує модель мотивації на основі розподілення прибутку. Цей процес не обмежується

технічним запуском, він вимагає інтегрування системи в корпоративну культуру, операційні процедури та фінансове планування, з особливим наголосом на максимізації синергетичного ефекту та мінімізації ризиків. Багаторівневе прогнозування використовує регресійний аналіз, історичні дані компанії та емпіричні результати аналогічних систем у промисловості для оцінки очікуваного економічного ефекту.

Для забезпечення успішної імплементації моделі розроблено детальний план трансформації, який триватиме 4-8 місяців, що включає консультації, адаптацію програмного забезпечення та навчання. Цей план розділений на п'ять ключових етапів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Поетапний план впровадження моделі мотивації персоналу на основі розподілу прибутку

Етап та Тривалість	Фокус та ключові заходи	Ключові КРІ	Основні ризики	Механізми протидії
Підготовчий (1–2 місяці)	Формування робочої групи, інтеграція IEP у ІС, Визначення α (4%)	100% готовність технічної бази	Затримки через брак ІТ-ресурсів	Аутсорсинг розробки, тестування на наявних даних
Комунікаційний (3–6 тижнів)	Подолання опору, сесії для бригадирів, симуляція премій, залучення бригадирів як співавторів	> 80% позитивних відповідей в опитуваннях	Скепсис від старших працівників	Використання внутрішніх каналів
Тестовий запуск (1–3 місяці)	Перевірка системи на пілотній ділянці (20–30 працівників), моніторинг та корекція коефіцієнтів	Помилки розрахунків <3%, зниження плинності на пілоті	Технічні збої та помилки у формулі	Паралельний ручний розрахунок
Повний запуск (з 4-го місяця)	Масштабування на все підприємство, інтеграція в КЗпП, автоматизація виплат, програми наставництва	Продуктивність +15-20%	Сезонні дисбаланси у ФМЗ	Динамічне коригування α (5–7% у пік)
Моніторинг та Оцінка (постійно)	Щоквартальні аудити з дашбордами (Power BI), оцінка ROI, eNPS. річний рев'ю моделі	Стійке зростання IEP +10% ROI >300%	Демотивація через «звикання» до премії	Щорічний рев'ю коефіцієнтів та α

Джерело: розроблено автором

Кожен етап містить KPI, ідентифіковані ризики, заходи протидії та необхідні інструменти, засновані на передових практиках управління змінами та ризиками.

Підготовчий етап має вирішальне значення, оскільки він закладає основу для організації та техніки. Крім аудиту та визначення параметрів α , дуже важливо створити складні скрипти в BAF для автоматичного розрахунку Інтегрального економічного результату (ІЕР), який є необхідною умовою для забезпечення точності та швидкості подальших виплат. Міжфункціональна група, до якої включаються бригадири, використовується як механізм «співавторства», що знижує стартовий опір.

Етап комунікації зосереджений на подоланні скепсису. Замість простих зборів використовуються індивідуальні консультації та інфографіка, яка показує прямий зв'язок між результатом і винагородою. Залучення бригадирів як змінних агентів підтримує колектив, а використання анонімних опитувань (eNPS) визначає лояльність до моделі.

Тестовий запуск служить для верифікації моделі. Пілот проводиться на ділянці з високою інтенсивністю (наприклад, глибокого друку). Тут є важливим сценарійне тестування, яке моделює пікове навантаження з історичних даних, щоб гарантувати стійкість системи до сезонних змін.

Нарешті, етап спостереження та оцінки є безперервним циклом, де щоквартальні аудити з використанням дашбордів Power BI забезпечують оперативну інформацію про ROI, продуктивність і рівень залученості. Це дозволяє динамічно коригувати параметри (наприклад, зміна α під час пікового сезону) і підтримувати довгострокову ефективність моделі.

Поетапна реалізація системи гарантує технічну ефективність і організаційну прийнятність, оскільки детально розроблений план мінімізує ризики та гарантує поступовий, контрольований перехід. Таким чином, цей процес гарантує досягнення цільових показників продуктивності та у довгостроковій перспективі високу рентабельність інвестицій (ROI).

Нижче наведено детальний приклад розрахунку індивідуальної премії для ключової виробничої посади, для нього вхідні дані зображені в таблиці 3.5, щоб продемонструвати практичне застосування розроблених формул і ієрархічної схеми розподілу фонду матеріального стимулювання. Цей план робить очевидним зв'язок між мікрорівнем індивідуальної винагороди та макроекономічним результатом компанії. Якщо працівники отримують високу кінцеву винагороду під час пікового виробничого місяця, це є важливим стимулом уникати відпусток у найважливіші періоди. Це дозволяє вирішити проблему сезонного кадрового дефіциту.

Розрахунок стартує на макрорівні з визначення фонду матеріального заохочення для посади (ФМЗ):

$$\text{ФМЗ} = 5\,000\,000 \times 0,05 = 250 \text{ тис. грн}$$

Далі відбувається розподіл ФМЗ згідно із затвердженими ваговими коефіцієнтами: спочатку фонд спрямовується до виробничого підрозділу (60%), і з цієї суми 40% виділяється безпосередньо на посаду «укладальник-пакувальник»:

$$\text{ФМЗ}_{\text{посади}} = 250\,000 \times 0,6 \times 0,4 = 60 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.5 – Вихідні умовні дані для розрахунку прикладу

Показник	Значення	Опис
Інтегральний економічний результат (ІЕР)	5 млн. грн	Загальний результат роботи підприємства.
Частка відрахувань (α)	5%	Встановлений відсоток для формування ФМЗ.
Загальні відпрацьовані години $\sum \text{Годин}_{\text{посади}}$	1 600 год	Сума годин, відпрацьованих 10 укладальниками.
Базова заробітна плата (ЗП)	15 000 грн	Фіксована частина доходу працівника.
Фактично відпрацьовані години (Годин _ф)	160 годин	Стандартна місячна норма.
Коригувальний коефіцієнт якості ($K_{\text{дод}}$)	1.1	За відсутність браку та дотримання дисципліни.

Джерело: сформовано автором

Наступним критичним кроком є конвертація $\text{ФМЗ}_{\text{посади}}$ у базовий коефіцієнт премії (БКП), тобто розрахунок однієї години роботи:

$$\text{БКП} = \text{ФМЗ}_{\text{посади}} \div 1\,600 = 37,5 \text{ грн/год}$$

Фінальний розрахунок індивідуальної премії з урахуванням коефіцієнта якості:

$$\text{Премія} = 37,5 \times 160 \times 1,1 = 6,6 \text{ тис. грн}$$

У підсумку, загальний дохід умовного працівника у піковий місяць зростає з 15 000 грн до 21 600 грн, збільшилась на 44% до базової заробітної плати. Такий значний фінансовий стимул прямо мотивує кваліфікований персонал залишатися на робочому місці у критичний період, що є головним інструментом подолання сезонного кадрового дефіциту.

Оцінка очікуваного економічного ефекту від впровадження моделі представлені в таблиці 3.4, яка показує оцінку очікуваного економічного ефекту від впровадження моделі. У цьому сценарії компанія може досягти середнього приросту доходу на рівні 17,5% за рахунок усунення операційних втрат, пов'язаних із незадоволеним попитом і кадровим дефіцитом.

Історичний і проектний доходи розрізняються для розрахунку додаткового доходу. Мотиваційний фонд формується лише з «виграшу» і не впливає на собівартість продукції. Тому витрати на матеріальне заохочення розраховуються як фіксована частка ($\alpha = 5\%$) додатково отриманого доходу, що гарантує фінансову стабільність моделі.

Таблиця 3.4 – Оцінка очікуваного економічного ефекту від впровадження поділу прибутку, тис. грн

Рік	Дохід історичний	Проектний дохід	Додатковий дохід	Витрати на мотивацію (5%)	Чистий ефект
2020	76 927	90 390	13 462	673	12 789
2021	98 949	116 265	17 316	866	16 450
2022	97 325	114 357	17 032	852	16 180
2023	128 562	151 060	22 498	1 125	21 373
2024	153 817	180 735	26 918	1 346	25 572

Джерело: розраховано автором на основі [80 - 84]

Аналіз даних за період 2020–2024 років демонструє стійке зростання чистого економічного ефекту, який до кінця періоду досягає 25 572 тис. грн. При

цьому розрахунок Коефіцієнта ефективності витрат (BCR) показує винятковий результат: 19.0. Це означає, що кожна 1 гривня, інвестована у преміювання персоналу (операційні витрати), генерує 19 гривень чистого прибутку для підприємства.

Висока ефективність витрат, разом із середнім щорічним чистим ефектом у 18 473 тис. грн, підтверджує, що впровадження моделі є високорентабельним (ROI) та створює потужний внутрішній механізм для посилення фінансової стійкості через ефективну оптимізацію людського капіталу.

Щоб гарантувати наукову достовірність та прогностичну точність оцінки економічного ефекту, необхідно верифікувати, що приріст доходу, закладений у базовому сценарії 17,5%, є безпосереднім результатом впливу HR-факторів, стимульованих моделлю gainsharing. Для цього здійснюється інтеграція отриманих фінансових розрахунків із кореляційно-регресійною моделлю HR-факторів. Ця модель кількісно підтверджує, що очікуване зниження плинності персоналу та зростання залученості працівників є прямим драйвером збільшення інтегрального економічного результату (IEP) та, відповідно, проектного доходу.

Для оцінки того, наскільки зміна системи мотивації може впливати на економічні результати підприємства, було проведено регресійний аналіз залежності проектного доходу підприємства (Y) від двох факторів:

X_1 – оплата праці після впровадження системи мотивації;

X_2 – середня чисельність працівників;

У моделі використано дані за 5 періодів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – **Вихідні дані для моделювання**

Y	X_1	X_2
90 389 713	31 422 125	109
116 265 376	39 831 792	108
114 357 127	34 851 326	99
151 059 901	47 534 753	99
180 735 457	59 334 344	100

Джерело: розраховано автором

Ключові статистичні показники підтверджують надзвичайно високий рівень адекватності регресійної моделі. Завдяки значенню множинного коефіцієнту (R) 0.9998 існує практично ідеальна позитивна кореляція між незалежними факторами та проектним доходом. Як показано показником R -квадрат (R^2) 0,99955, модель майже повністю описує поведінку доходу підприємства. З таким високим рівнем детермінації можна зробити висновок, що обрані елементи (X_1 та X_2) є основними драйверами фінансового результату. Крім того, було виявлено, що значення F -статистики (0.00044) значно нижче критичного рівня ($< 0,05$), що свідчить про те, що модель є надзвичайно статистично значущою та повністю придатна для ефективного прогнозування.

У табл. 3.6 наведено детальний аналіз коефіцієнтів регресії, який дозволяє проаналізувати вплив кожного фактору.

Таблиця 3.6 – Коефіцієнти регресії та їх статистична значущість

Змінна	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	p-value	Нижня межа 95% ДІ	Верхня межа 95% ДІ
Константа (β_0)	160398058	14146332,6	11,3385	0,0077	99531301,1	160398058
X_1 (β_1)	2,781	0,0560	49,6959	0,0004	2,5404	2,781
X_2 (β_2)	-1439833	123541,3	-11,6547	0,0073	-1971388,1	-1439833

Джерело: розраховано автором

Інтерпретація коефіцієнтів:

- Константа ($\beta_0 = 160\,398\,058$) представляє базовий рівень чистого доходу за умови нульових значень X_1 і X_2 , що має теоретичне значення для моделі;
- Коефіцієнт X_1 ($\beta_1 = 2,781$) є позитивним і статистично значущим ($p < 0,05$), що є ключовим обґрунтуванням моделі gainsharing – це свідчить про те, що інвестиції в підвищення ФОП за допомогою премій, що фінансуються додатковим доходом, є дуже прибутковими. Кожна гривня, витрачена на стимулювання персоналу, додає 2,78 до проектного доходу.
- Коефіцієнт X_2 ($\beta_2 = -1\,439\,833$) є негативним і значущим ($p < 0,05$), що вказує на те, що компанія бореться з надмірною кількістю нових працівників

або низькою ефективністю старих. Це означає, що збільшення продуктивності, а не кількості, є драйвером прибутку, тому стратегія gainsharing, яка спрямована на підвищення продуктивності існуючого персоналу та запобігання непотрібному найму, є фінансово доцільною для максимізації проектного доходу.

На основі статистичного аналізу та верифікації моделі була розроблена підсумкова формула регресії. Ця формула є важливим інструментом для прогнозування та управління фінансовими результатами компанії:

$$Y = 160\,398\,058 + 2,781 \times X_1 - 1\,439\,833 \times X_2 \quad (3.4)$$

Порівняльний аналіз двох регресійних моделей – першої, розробленої в розділі 2.3 для поточного стану управління персоналом, та другої, розрахованої вище для сценарію після впровадження системи мотивації на основі gainsharing – чітко показує перевагу останньої, що підтверджується як статистичними показниками, так і практичними імплікаціями. Хоча обидві моделі демонструють високу детермінацію, у новій моделі константа знизилася (160 398 058 проти 225 340 862), коефіцієнт впливу оплати праці (X_1) залишається позитивним (2,781 проти 3,899), а коефіцієнт впливу чисельності X_2) став менш негативним (-1 439 833 проти -2 022 198). Це вказує на послаблення закону спадної віддачі та підвищення ефективності персоналу, що сприяє оптимізації чисельності штату, тоді як позитивний X_1 підтверджує високу рентабельність інвестицій у преміювання (понад 2,78 грн доходу на гривню витрат). Таким чином, модель gainsharing рекомендується впровадити як стратегічний інструмент для посилення фінансової стійкості на підприємстві СП «Анфол» ТОВ де низька мотивація й є проблеми з сезонністю.

Впровадження моделі gainsharing забезпечить підприємству гнучкість у реагуванні на динаміку ринку праці, перетворивши її на адаптивний інструмент стійкої HR-стратегії. Зокрема, у періоди дефіциту кадрів система підвищуватиме мотивацію через розподіл прибутку, що утримуватиме таланти та зменшить витрати на рекрутинг. При надлишку робочої сили gainsharing дозволить перерозподілити відсотки ФМЗ на менеджмент, інновації чи маркетинг. Модель

адаптує частоту стимулювання (від щомісячних до квартальних виплат), акумулюючи кошти та оптимізуючи фінансові потоки.

Крім того, ресурси, вивільнені завдяки підвищенню ефективності, спрямовуватимуться на навчання, тренінги чи сертифікації, що підвищить кваліфікацію та лояльність персоналу, формуючи замкнений цикл зростання прибутку.

Отже, рекомендується інтегрувати цю систему в політику компанії з обов'язковим щорічним переглядом параметрів на основі аналізу ринку та ключових KPI.

Висновки до 3 розділу

1. Аналіз показав, що основною проблемою компанії є не просто сезонність, а відсутність ефективної системи мотивації, здатної компенсувати її наслідки. Поточна модель стимулювання персоналу не забезпечує наступного: утримання працівників під час пікового навантаження; зацікавленість бригади в прийнятті нових працівників; і синхронізацію персоналу з фінансовими цілями підприємства. Таким чином, для вирішення проблеми необхідно створити нову модель мотивації, яка буде зрозумілою, справедливою та суттєво впливала на поведінку працівників протягом року. Модель повинна відповідати сезонності.

2. Модель матеріальної мотивації є прямою відповіддю на проблеми підприємства з кадрами та сезонністю, які включають неефективність традиційних систем оплати праці. Її основою є інтегральний економічний результат, який дозволяє автоматично узгоджувати інтереси працівників і змінювати виплати відповідно до сезону. Винагорода конвертується в базовий коефіцієнт премії та коригується індивідуальними коефіцієнтами якості/підтримки, щоб забезпечити прозорість і захистити комерційну таємність. Це стимулює бажану поведінку. Проактивне управління ризиками гарантує стійкість і успіх системи, створюючи керовану та контрольовану систему, яка максимізує продуктивність протягом усього річного циклу.

3. Поетапна реалізація моделі, яка включає технічні зміни, підтримку та навчання, зменшує опір персоналу та гарантує точність розрахунків. Аналіз показує, що існує прямий зв'язок між ефективністю праці та фінансовими результатами завдяки мотивації, пов'язаній з інтегральним економічним результатом. Регресійне моделювання показало, що система має значний позитивний вплив на приріст доходу та загальний організаційний результат, що робить її довгостроковою економічно вигідною.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо розробки стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства з урахуванням факторів сезонності та системи управління персоналом. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що в сучасних умовах фінансова стійкість – це не статичний стан рахунків, а адаптивна здатність підприємства трансформувати ресурси та ризики для безперервного розвитку. Встановлено, що традиційні підходи до оцінки стійкості часто ігнорують людський фактор, хоча саме персонал є мостом між операційною діяльністю та фінансовими результатами. Доведено, що в умовах сезонного виробництва неузгодженість кадрової політики з фінансовими цілями стає головною загрозою втрати прибутковості.

2. Аналіз СП «Анфол» ТОВ показав, що підприємство демонструє високу резильєнтність до кризових явищ. Після збиткового 2022 року компанія відновила фінансову рівновагу: чистий дохід у 2024 році зріс до 153,8 млн грн, показники ліквідності нормалізувалися, а інтегральний показник Z-score за моделлю Альтмана зріс з критичних 1,93 (2022 р.) до 4,17 (2024 р.), що свідчить про перехід у зону мінімального ризику банкрутства.

3. Попри фінансову стабілізацію, виявлено критичні внутрішні загрози. Головною проблемою є розрив між сезонністю попиту (пік у III-IV кварталах) та наявною системою мотивації. Існуюча бригадна відрядна оплата створює конфлікт інтересів: досвідчені працівники чинять опір найму новачків у піковий сезон, щоб не ділити виробіток, а масові відпустки влітку призводять до дефіциту кадрів у найвідповідальніший період, що призводить до незадоволеного попиту клієнтів і втрати потенційного маржинального доходу.

4. Проведений кореляційно-регресійний аналіз довів, що просте збільшення кількості працівників негативно впливає на чистий дохід (коефіцієнт -2 022 198), тоді як інвестиції в оплату праці мають тісний позитивний зв'язок із фінансовим результатом. Це підтвердило гіпотезу, що ключем до фінансової

стійкості є не розширення штату, а підвищення продуктивності через ефективну мотивацію.

5. Запропоновано стратегію забезпечення фінансової стійкості на основі впровадження моделі Gainsharing (розподілу вигод). Ключовим елементом є прив'язка преміального фонду до Інтегрального економічного результату (ІЕР), що включає продажі, виробництво та складські запаси. Модель передбачає відрахування 5% від ІЕР у фонд мотивації, що не збільшує собівартість, а розподіляється з додатково отриманого прибутку.

6. Впровадження розробленої системи дозволяє нівелювати фактор сезонності, стимулюючи персонал працювати саме в пікові періоди через динамічне зростання вартості людино-години. Розрахунок економічної ефективності показав, що інвестиції у фонд оплати праці генерують 2,78 грн доходу на 1 грн витрат, що обґрунтовує запропоновану модель як високоефективний адаптивний механізм оптимізації людського капіталу та посилення фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ; World Business Council for Sustainable Development. 2018. URL: https://docs.wbcsd.org/2018/10/COSO_WBCSD_ESGERM_Guidance.pdf
2. Financial Stability Report. Board of Governors of the Federal Reserve System. 2025. URL: <https://www.federalreserve.gov/publications/April-2025-financial-stability-Purpose-and-Framework.htm>
3. Financial Stability Review, May 2025. European Central Bank. 2025. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/ecb.fsr202505~0cde5244f6.en.pdf>
4. Global Financial Stability Report: Shifting Ground beneath the Calm. International Monetary Fund. 2025. URL: <https://surl.li/ofqheu>
5. Imberman W. Improving Plant Performance Through Gainsharing. TMS's Commitment to Electronic Publication. *JOM*. 1995. Vol. 47, No. 7. pp. 17-25.
6. Jason Fernando. Discounted Cash Flow (DCF) Explained With Formula and Examples. Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/d/dcf.asp>
7. Kovalenko Y., Khelemskyi V., Rybak O. Balanced Ecosystem and Tools for Ensuring Mobilization of Financial Resources for Sustainable Development as Objects of Control. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 4. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/150/144>
8. Leland A. Fundamentals of the COSO Framework: Building Blocks for Integrated Internal Controls. AuditBoard. 2025. URL: <https://auditboard.com/blog/coso-framework-fundamentals>
9. Mbonigaba Celestin, M. Vasuki, S. Sujatha, A. Dinesh Kumar. Enhancing Employee Satisfaction and Engagement to Boost Productivity: The Role of Leadership, Culture, and Recognition Programs. *International Journal of Computational Research and Development*. 2024. Vol. 9, iss. 2. P. 67–74. URL: <https://surl.li/pqecza>

10. Plastic Packaging Market – Global Industry Analysis and Forecast (2025-2032), 2025. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-plastic-packaging-market/31840/>
11. Robota.ua: веб-сайт. Профіль компанії СП «Анфол» ТОВ. URL: <https://robota.ua/company5251781>
12. Silva, C.D., Silva, C.T., Mucci, D.M., & Beck, F. (2021). Exploring the interdependence between gainsharing and performance evaluation in a credit union. *Revista Contabilidade & Finanças*. URL: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/thYyKNyN6KRypfzR9DWLGZL/?lang=en>
13. Youcontrol: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24895007/
14. Аналіз ринку пакувальної продукції в Україні, 2024. URL: <https://surl.lt/ojczyy>
15. Аракелова М. Ю. Сучасні підходи до мотивації персоналу: поєднання матеріальних і нематеріальних методів. Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 14 трав. 2025 р.) / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за заг. ред. С. Бережної, І. Денисенко. Харків, 2025. С. 10–17.
16. Глушко О. В. Фінансова стійкість як категорійне поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21(18). С. 171–175.
17. Гнатюк В.В., Бей Г.В. Напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах війни. *Вісник Студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. С. 180-183
18. Гнатюк В.В., Таранич О.В. Трансформація корпоративної культури під впливом воєнного стану. Збірник тез доповідей Науково конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025». (17 квітня 2025 р., м. Київ) Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2818>

19. Звіт про інфляцію, IV квартал 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2025-roku>
20. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. Національний банк України. 2025. URL: <https://surl.li/zvuqbj>
21. Зубілевич С. Я. Фінансова стійкість підприємства: еволюція суті поняття та методів оцінювання. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 1(105). С. 100–116.
22. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. вип. 3(79). С. 166–173.
23. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. 2(1). С. 75–83.
24. Каталог компаній України за КВЕД 22.22. Виробництво тари із пластмас. YouControl Market. URL: <https://surl.li/tljcsa>
25. Качула С. В., Романова К. А. Ефективність фінансової діяльності підприємства в умовах військових конфліктів. *Агросвіт*. 2024. №20. С. 40–51.
26. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
27. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868>
28. Кравчук О., Варіс І., Дорош М. Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами в умовах глобальних соціоекономічних змін. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/769/738>
29. Мажара Г., Музалевська А. Моделювання фінансової стійкості підприємства на основі баз даних відкритих джерел за допомогою методів

application programming interface і python. *Економіка України*. 2024. №67(750). С. 68–77.

30. Методика «Управління персоналом» М-7.1.2: методика інтегрованої системи менеджменту. Вінниця: ТОВ «Спільне українсько-угорське підприємство «АНФОЛ»», 2024. 36 с.

31. Опендатабот; веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/24895007>

32. Осадчук К. Заробляти – не витрачати: шість важелів впливу HR-а на прибуток бізнесу. Indigo. 2021. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/zaroblyati-ne-vitrachati-shist-vazheliiv-vplivu-hr-a-na-pributok-biznesu>

33. Офіційний сайт «Plast Mould». URL: <https://plast-mould.com.ua/about>

34. Офіційний сайт ПП «АЙТЕКС». URL: <https://itex.ua/>

35. Офіційний сайт ПП «ТРЕЙД-ПАК». URL: <https://ukrpakline.prom.ua/ua/>

36. Офіційний сайт ТОВ "ФІРМА «ФОРМА-ПАК». URL: https://ukrpack.zp.ua/ua/product_list

37. Офіційний сайт ТОВ «АЛЛАН-ПАК». URL: <https://www.allanpack.com/>

38. Офіційний сайт ТОВ «АЛЬФА-СИНТЕЗ». URL: <https://alfasintez.com.ua/rus/>

39. Офіційний сайт ТОВ «ВОЛИНЬ ТРЕЙД-ПАК». URL: <https://plastik.navolyni.com/goods/>

40. Офіційний сайт ТОВ «ІНПАК». URL: <https://www.inpak.ua/>

41. Офіційний сайт ТОВ «ІНТЕРАГРОПАК». URL: <https://interagropack.com/ua/page/about-company>

42. Офіційний сайт ТОВ «ПЛАСТ-БОКС Україна». URL: <https://plast-box.com.ua/>

43. Офіційний сайт ТОВ «ПЛАСТИК ГРУППІ Україна». URL: <https://pgu.com.ua/uk/home>

44. Офіційний сайт ТОВ «Пластхім Україна». URL: <https://plastchim.ua/>

45. Офіційний сайт ТОВ «СІБЕР-ПАК». URL: <https://7625-ua.all.biz/uk/>

46. Офіційний сайт ТОВ «СП «Анфол»». URL: https://anfol.ua/about/o_prodpryatii.html
47. Офіційний сайт ТОВ «СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-КАНАДСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «РОСАНПАК»». URL: <https://www.rosanpak.com/ua/category/documents>
48. Офіційний сайт ТОВ «СТИЛЬ ПАК ГРУПП». URL: <https://stylepack.com.ua/>
49. Офіційний сайт ТОВ «ХАНТ ПЛАСТИКС». URL: <https://catalog.youcontrol.market/22.22/vinnytska-oblast>
50. Положення про аналітичний відділ ПП – АВ -01. Вінниця: ТОВ «Спільне українсько-угорське підприємство «АНФОЛ»», 2024. 11 с.
51. Посадова інструкція начальника аналітичного відділу ПП-АВ-01. Вінниця: ТОВ «Спільне українсько-угорське підприємство «АНФОЛ»», 2024. 9 с.
52. Поточна ситуація в Україні: Комплексний огляд безпеки, відновлення та економічних перспектив (вересень 2025 року). Фахівці BDO в Україні. 2025. URL: <https://surli.cc/mxhdxs>
53. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361>
54. Ринок пластикової упаковки для харчових продуктів в Україні: майже 33% полімерів імпортується з Туреччини, 2025. URL: <https://surl.li/phplzl>
55. Сабліна, Н. Людський капітал як об'єкт фінансового контролінгу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4 (55). С. 256-261. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1418/1368>
56. Сподіна А. О., Тарасенко І. О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 12 (131). С. 24–30.

57. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Спільне українсько-угорське підприємство «АНфол»». Вінниця. 2021.
58. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. №33. С. 123-130.
59. Структурна схема інтегрованої системи менеджменту ТОВ «СП «АНФОЛ»», 2024.
60. Структурна схема ТОВ «СП «АНФОЛ»», 2024.
61. Тимошенко В. Оцінювання моделей мотивації персоналу та їхній вплив на продуктивність командної взаємодії. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. Вип. 1. С. 72–78.
62. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. 2025. URL: <https://surl.li/nqarhm>
63. Турило А., Архипенко С., Адамовська В. Людський капітал як об'єкт соціальної відповідальності бізнесу і влади щодо забезпечення соціальних гарантій при формуванні публічної політики. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С. 224–233.
64. Угода про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Турецької Республіки. Міністерство економіки України, 2024. URL: <https://surl.li/sglcsx>
65. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 вересня 2020 року
66. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 вересня 2021 року
67. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 вересня 2022 року
68. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 вересня 2023 року
69. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 вересня 2024 року

70. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 червня 2020 року
71. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 червня 2021 року
72. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 червня 2022 року
73. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 червня 2023 року
74. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 30 червня 2024 року
75. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 березня 2020 року
76. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 березня 2021 року
77. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 березня 2022 року
78. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 березня 2023 року
79. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 березня 2024 року
80. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 грудня 2020 року
81. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 грудня 2021 року
82. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 грудня 2022 року
83. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 грудня 2023 року
84. Фінансова звітність ТОВ «СП «Анфол»» станом на 31 грудня 2024 року

85. Функціональні обов'язки інспектора з кадрів.: Вінниця: ТОВ «Спільне українсько-угорське підприємство «АНФОЛ»», 2024. 2 с.

86. Чернявська Т. П., Вен Хею. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/79>

87. Штатний розклад ТОВ «Спільне українсько-угорське підприємство «АНФОЛ»», 2024.



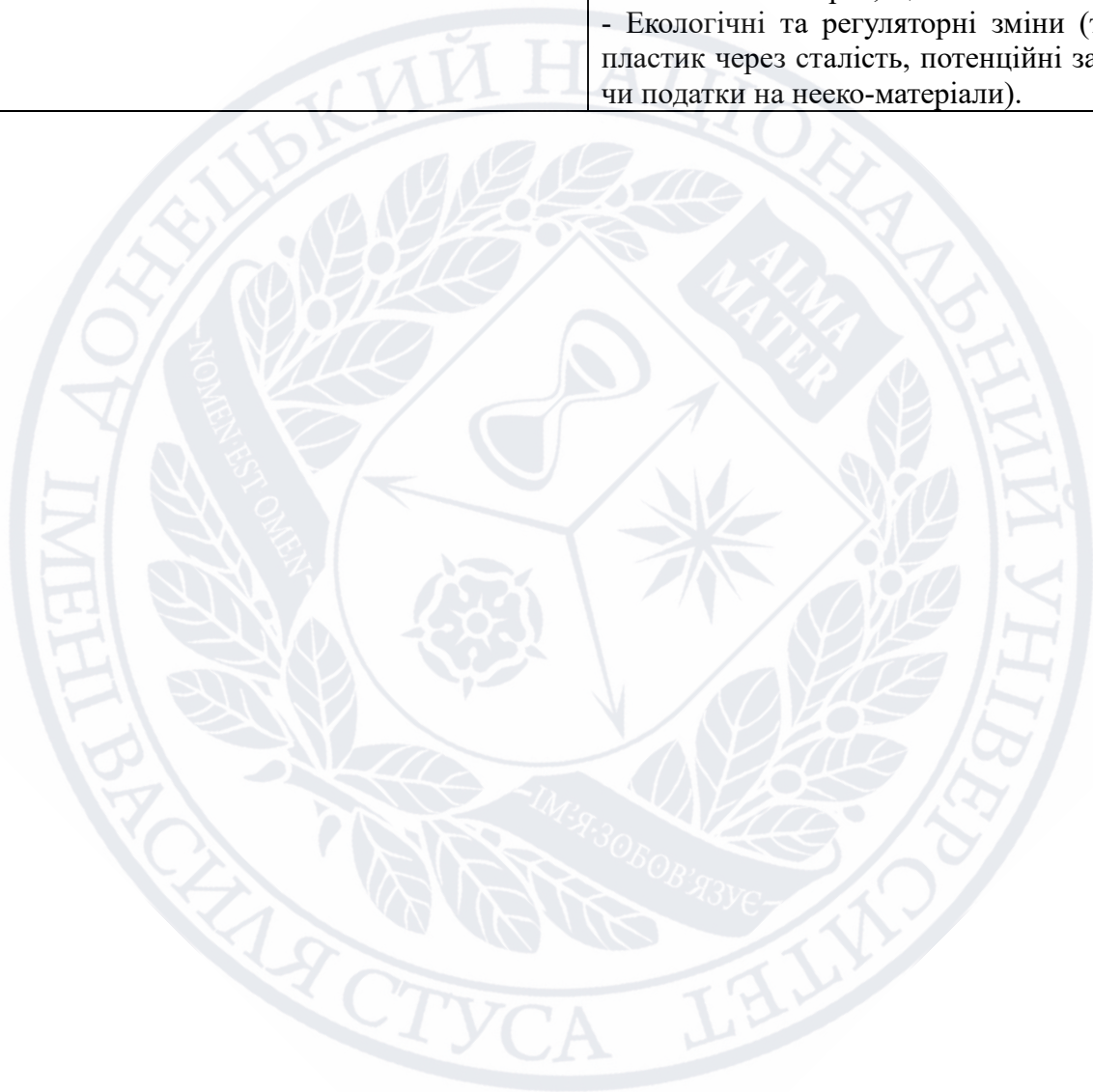
ДОДАТКИ

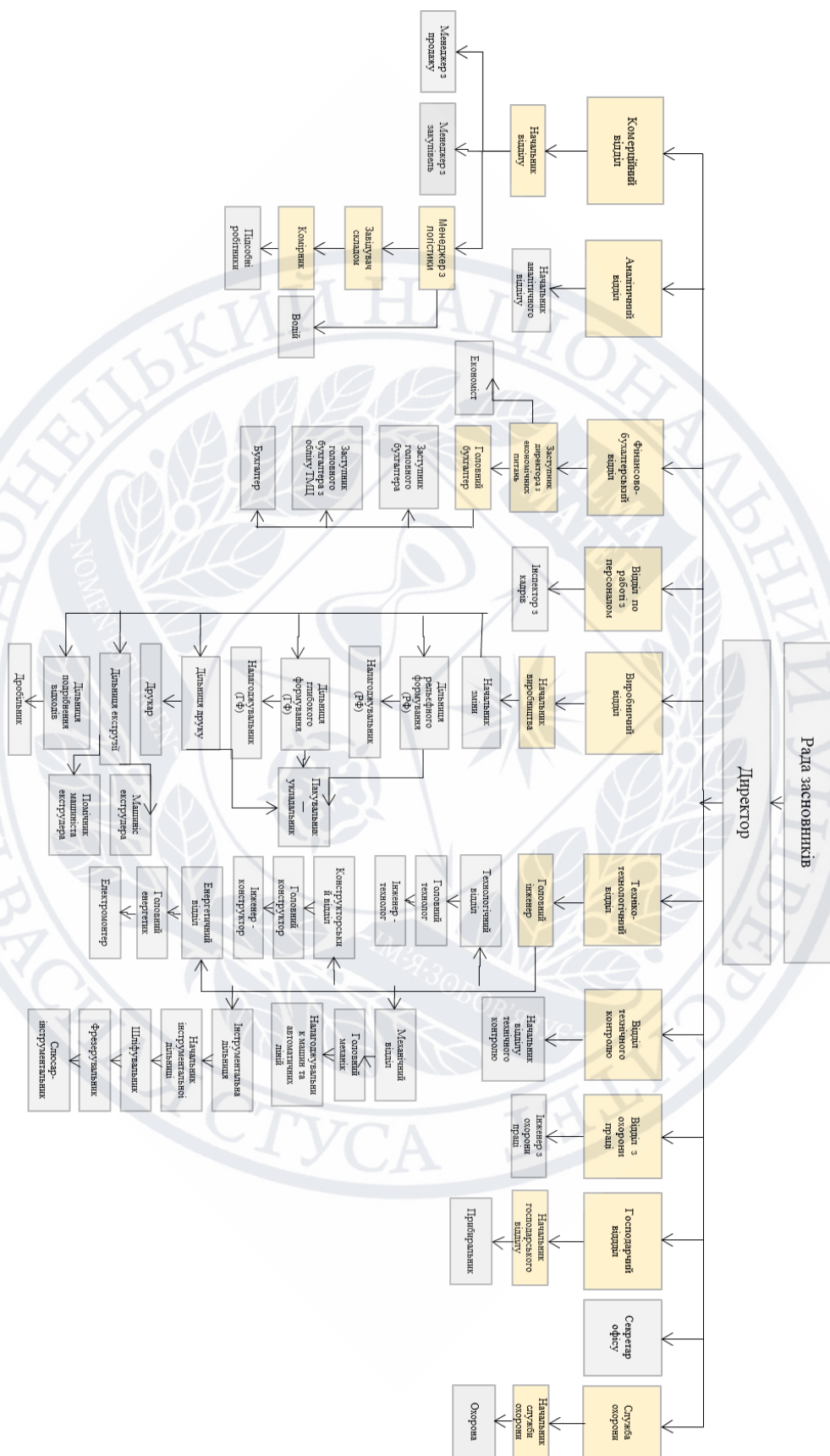
Додаток А

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Анфол»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Досвід роботи на ринку понад 28 років та гарна репутація дає конкурентну перевагу; - Стабільна стадія життєвого циклу підприємства забезпечує надійність і адаптивність до криз (відновлення після COVID-19 та війни 2022 року); - Надання повного спектру послуг – від початкового проєктування до фінального відвантаження готової продукції; - Підприємство забезпечує високу гнучкість, здатне виробляти широкий асортимент продукції великими та малими партіями за індивідуальними замовленнями, а також пропонує глибоку кастомізацію (включно з офсетним друком) та самостійно здійснює повну підготовку виробництва і розробку нових форм для лиття; - Сертифікація за міжнародними стандартами, а саме ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018, що підтверджує високу якість і безпечність продукції; - Використання новітнього обладнання забезпечує високу якість продукції та оптимальне споживання енергії; - Екологічна орієнтація, так як підприємство самостійно переробляє відходи й використовує їх як вторинну сировину; - Фокус на B2B-ринку з великими клієнтами; - Покращення ефективності використання ресурсів: фондівіддача зросла з 1,64 до 2,77 грн (2020–2024 рр.), а витрати на персонал збільшилися (до 28 135 грн на працівника у 2024 р.).	- Фізичне старіння основних засобів (коефіцієнт придатності знизився до 51,45% у 2024 р., зменшення вартості ОЗ на 23,1%), що підвищує ризики збоїв і витрат на ремонт, а також знижує рівень завантаженості, особливо в пік сезону; - Сезонність продажів (пік у 3–4 кварталах, низький взимку), що призводить до нерівномірного навантаження та втрати потенційного прибутку; - Нестача технічних спеціалістів, низька ефективність менеджерського складу та відсутність профільного HR-фахівця, що ускладнює підбір і призводить до зниження продуктивності та зростання браку. - Значна частка досвідченого, але вікового персоналу створює проблеми з мотивацією, уповільнює адаптацію до інновацій та перешкоджає ефективній передачі знань новим співробітникам; - Залежність від імпортової сировини, що підвищує собівартість через інфляцію та логістичні ризики; - Відсутня маркетингова стратегія; - На підприємстві не достатньо ефективно використовують складські приміщення.
Можливості	Загрози
- Розширення експорту до Європи (вже є фокус на центральному регіоні України, потенціал через угорського партнера та угоди про торгівлю, наприклад, з Туреччиною); - Використання державних програм підтримки (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%», гранти для бізнесу в умовах війни), що дозволить модернізувати обладнання та підвищити енергоефективність (наприклад, сонячні станції).	- Геополітичні ризики через триваючу війну, що впливає на ланцюги постачань і доступ до ресурсів; - Підприємство функціонує в умовах високої військової загрози, що включає ризик руйнування виробничих потужностей внаслідок обстрілів; - Критичні відключення електроенергії (блекаути) безпосередньо призводять до вимушеної повної зупинки виробничих процесів, критично знижуючи обсяги

- Диверсифікація продукції, а саме перехід на біопластик або еко-упаковку у відповідь на зростання попиту на сталі матеріали; - Інвестиції в HR, впровадити систему мотивації, рескілінг персоналу для подолання дефіциту кадрів; - Зростання ринку пластикової упаковки в Україні (імпорт ~33% з Туреччини, але локальні виробники можуть зайняти нішу через логістичні переваги).	випуску продукції та ставлячи під загрозу виконання контрактних зобов'язань; - Інфляційні коливання (12% у 2024 р.), що підвищує витрати на сировину та енергію; - Посилення конкуренції на олігополістичному ринку завдяки загрозі від основних конкурентів, а також через дешеві імпортні аналоги і продукти-замінники, як папір чи біопластик; - Дефіцит робочої сили через міграцію та психологічний стрес, що посилює плинність; - Екологічні та регуляторні зміни (тиск на пластик через сталість, потенційні заборони чи податки на нееко-матеріали).
---	--



[illegible]

Штатний розпис

Код КП	Найменування посади	Кількість зайнятих робочих місць
1312	Директор	1
	Комерційний відділ	
1222.2	Начальник відділу	1
1452	Менеджер з продажу	1
2419.2	Менеджер з закупівель	1
1475.4	Менеджер з логістики	1
1226.2	Завідуючий складом	1
9411	Комірник	3
8322	Водій-експедитор	2
9322	Підсобний робітник	10
	Аналітичний відділ	
1229.1	Начальник аналітичного відділу	1
	Фінансово-бухгалтерський відділ	
1210	Заступник директора з економічних питань	1
1231.1	Заступник головного бухгалтера з обліку ТМЦ	1
2411.2	Бухгалтер	2
2441.2	Економіст	1
1231.2	Заступник головного бухгалтера	1
1231	Головний бухгалтер	1
2131.2	Адміністратор бази даних	1
	Відділ по роботі з персоналом	
1477.1	Менеджер по персоналу	1
	Виробничий відділ	
8232	Налагоджувальник машин і автоматичних ліній для виробництва виробів з пластмас	12
8251	Друкар офсетного плоского друкування	1
8232	Машиніст екструдера	5
8232	Помічник машиніста екструдера	6
8112	Дробильник	2
9322	Укладальник -пакувальник	14
1222.2	Начальник зміни	5
1222.2	Начальник виробництва	1
	Техніко-технологічний відділ	
7241	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	2
8211	Шліфувальник	1
7222	Слюсар-інструментальник	2

8211	Фрезерувальник	2
1222.1	Головний енергетик	1
2146.2	Інженер-технолог	2
1237.1	Головний конструктор	1
2149.2	Інженер-конструктор	1
1210	Заступник директора по техніці та технології	1
1222.1	Головний механік	1
Відділ технічного контролю		
1493	Менеджер з якості	1
Відділ з охорони праці		
2149.2	Інженер з охорони праці	1
Господарський відділ		
1239	Начальник господарського відділу	1
9132	Прибиральниця	7
Секретар офісу		
4115	Секретар	1
Служба охорони		
1232	Начальник служби охорони	1
9152	Сторож	8