

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

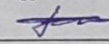
на тему: Особливості управління бізнесом в умовах війни (на прикладі ТОВ «Маркетингові технології ПБС»)

Виконав: студент 6 курсу, групи ППмз-61

спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

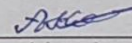


(підпис)

Галушка В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник




(підпис)

Крупка А.Я.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

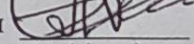


(підпис)

Крупка А.Я.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

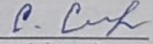


(підпис)

Панухник О.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент



(підпис)

Семенюк С.Б.

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2023

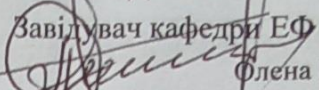
Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра _____ Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ



(підпис)

Олена ПАНУХНИ

(прізвище та ініціали)

«22»

09

2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Галушці Володимиру Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Особливості управління бізнесом в умовах війни (на прикладі ТОВ «Маркетингові технології ПБС»)

Керівник роботи Крупка Андрій Ярославович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» вересня 2023 року № 4/7-918

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 року

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В УМОВАХ ВІЙНИ

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В ПЕРІОД ВІЙНИ

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рисунок 1.1. Основні напрями реалізації управління підприємством

Рисунок 1.2. Сучасні принципи реалізації управління підприємством

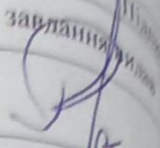
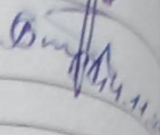
Рисунок 1.3. Основні проблеми управління підприємствами в умовах війни

Таблиця 1.1 Основні чинники, що впливають на управління персоналом підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ

7. Дата видачі завдання «20» листопада 2023 року

завдання



КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	ВСТУП	20.11.2023-26.11.2023
2	РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	20.11.2023-26.11.2023
3	1.1. Загальні підходи та специфічні особливості управління діяльністю підприємств в умовах військових подій	
4	1.2. Особливості використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану	
5	1.3. Специфіка релокації підприємств - наслідок військової агресії рф в Україні	
6	РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В УМОВАХ ВІЙНИ	27.11.2023-03.12.2023
7	2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	
8	2.2. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві	
9	2.3. Аналіз показників фінансового стану та дослідження можливості банкрутства підприємства	
10	РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В ПЕРІОД ВІЙНИ	04.12.2023-10.12.2023
11	3.1. Механізми державної підтримки та стимулювання підприємництва в умовах війни	
12	3.2. Концепція управління ризиками підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни	
13	3.3. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни	
14	РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
15	ВИСНОВКИ	11.12.2023-17.12.2023
16	Попередній захист КРМ	11.12.2023-17.12.2023
17	Робота ЕК. Захист КРМ	18.12.2023-24.12.2023
		25.12.2023-31.12.2023

Студент

Керівник роботи


(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	10
1.1 Загальні підходи та специфічні особливості управління діяльністю підприємств в умовах військових подій.....	10
1.2 Особливості використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану.....	17
1.3 Специфіка релокації підприємств - наслідок військової агресії рф в Україні.....	24
Висновки до 1 розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	32
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2 Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві.....	40
2.3 Аналіз показників фінансового стану та дослідження можливості банкрутства підприємства.....	45
Висновки до 2 розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В ПЕРІОД ВІЙНИ.....	54

3.1	Механізми державної підтримки та стимулювання підприємництва в умовах війни.....	54
3.2	Концепція управління ризиками підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни.....	62
3.3	Підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни.....	70
	Висновки до 3 розділу.....	78
	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	81
4.1	Організація охорони праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС».....	81
4.2	Організація і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів під час воєнних дій.....	83
	Висновки до 4 розділу.....	84
	ВИСНОВКИ.....	86
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
	ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми даного дослідження передбачає те, що господарська діяльність суб'єктів підприємництва супроводжується невизначеністю, а також безпосередньо залежить від значної сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, а також низкою різного роду ризиків, котрі потребують врахування їх в контексті реалізації управління. Безпосередньо тому в сучасних умовах видана значна кількість наукових праць, котрі присвячені питанням реалізації антикризового управління, ризик-менеджменту, та механізмам підвищення управління суб'єктами господарювання.

Питання раціонального та найбільш ефективного управління підприємством були актуальними в усі часи. Початок 20-х рр. XXI століття економіка нашої країни опинилася під тиском негативних зовнішніх чинників впливу, зокрема наслідків пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни з рф, які обумовили свій негативний відбиток на практично усі процеси в країні та визначили низку ризиків і небезпек для ефективного функціонування українських підприємств.

Внаслідок повномасштабної війни із рф та воєнних дій у східній частині України економічна ситуація значно загострилася, що було обумовлено зниженням та реалізацією основних видів продукції, в тому числі і ті, котрі становлять основу експортного потенціалу України, були заблоковані усі морські порти, відповідно зменшилася частка зовнішньої торгівлі, зруйнувалася транспортно-логістична системи, маркетингова, соціальна та інженерна інфраструктура основних регіонів країни. Зокрема, тільки протягом першого місяця повномасштабної війни із рф лише 17 % великих підприємств працювали, а ще більш 30 % перейшли в онлайн, решта не працювали зовсім, або ж призупинили власну господарську діяльність.

Згідно з результатами проведеного дослідження відомостей, представлених аналітичною групою «Gradus Research», можна визначити, що вже за перший місяць війни із рф 86% підприємств припинили, уповільнили або обмежили свою діяльність. З них 48% функціонували лише частково або майже повністю припинили роботу. Лише 13% підприємств заявили, що продовжують працювати як раніше, а 6% ведучих вітчизняних компаній продовжили працювати в обсязі,

більшому, ніж до початку війни із рф.

Опитуючи компанії-члени Американської торговельної палати після місяця війни в Україні, були визначені основні проблеми, з якими вони стикалися. Серед найбільш суттєвих аспектів вказано безпеку та захист працівників (79%), проблеми логістики та транспорту (50%), відсутність споживачів і замовлень (36%), ускладнення експортно-імпортних операцій (26%), необхідність релокації (14%), а також пошкодження майна (10%).

Загрози, спровоковані військовою агресією з боку рф та запровадження, в нашій країні, воєнного стану обумовили суттєві корективи в систему управління підприємствами, посиливши чинник непередбачуваності розвитку подій та не прогнозованості поточної і майбутньої ситуації, появи додаткових неконтрольованих ризиків, непритаманних звичайній діяльності у мирний час.

В ситуації, коли гнучкість та адаптація до зовнішніх умов та обставин стають недостатніми в системі управління підприємствами, особливу увагу приділяють впровадженню системи ризикоорієнтованого менеджменту та адаптації до умов воєнного стану. Тим самим, питання підвищення ефективності управління українськими підприємствами в умовах війни набувають особливої актуальності, оскільки управлінці повинні розробити та реалізувати ефективні стратегії розвитку в умовах криз, з якими вони ще не мали справу.

Метою кваліфікаційної роботи є з'ясування теоретичних підходів та практики реалізації управління господарською діяльністю підприємства в умовах війни, а також пропонування підходів управління ризиками внаслідок військових подій на українських підприємствах.

Виходячи із мети кваліфікаційної роботи основними **завданнями** даного наукового дослідження є вивчення таких питань:

- визначення загальних підходів та специфічних особливостей управління діяльністю підприємств в умовах військових подій;
- з'ясування особливостей використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану;
- розгляд специфіки релокації підприємств - наслідок військової агресії рф

в Україні;

– загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»;

– оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС»;

– аналіз показників фінансового стану та дослідження можливості банкрутства підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»;

– узагальнення механізмів державної підтримки та стимулювання підприємництва в умовах війни;

– пропонування концепції управління ризиками підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни;

– підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», а **предметом дослідження** є господарські взаємозв'язки між суб'єктами господарювання, а також взаємозв'язки «підприємство - державні органи влади» в контексті реалізації управління підприємством в умовах війни.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що основні висновки проведеного дослідження та представлені рекомендації щодо удосконалення системи управління бізнесом в умовах війни можуть бути використані у діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» для посилення управлінської складової.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у тому, що в роботі запропоновані заходи державної підтримки та стимулювання підприємництва в умовах війни з акцентом на посилення регуляторної функції та формування механізмів пільг і дотацій для відновлення фінансового стану та фінансової спроможності українських підприємств; запропоновано покращену модель управління персоналом на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС», що базується на мотивувальних заходах та заходах психологічної підтримки

працівників досліджуваного підприємства і це дасть можливість збільшити продуктивність праці виробничого персоналу.

Методи дослідження представлені у даній кваліфікаційній роботі наступні: для дослідження загальної характеристики та основних підходів управління бізнесом в умовах війни використано методи синтезу та аналізу, обґрунтування та узагальнення, класифікації та виокремлення; для визначення практичних аспектів реалізації управління підприємством ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни використано методи: математичні, статистичні, емпіричного дослідження, аналізу; для узагальнення перспектив удосконалення системи управління підприємством ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в період війни використано методи моделювання, програмування та прогнозування, економіко-математичні, статистичні, критичного аналізу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення даного наукового дослідження було апробовано на наукових конференціях кафедри економіки та фінансів ТНТУ імені Івана Пулюя, зокрема на ІХ та Х міжнародних науково-практичних конференціях «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». За результатами здійсненого дослідження на наукових конференціях представлено особливості та специфіку управління бізнесом підприємства в умовах військових подій в Україні, визначено заходи удосконалення системи управління підприємством в період війни.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота написана на 84 сторінках тексту та містить наступні основні елементи: вступ, чотири розділи основної частини роботи (теоретична частина, практична частина, підходи удосконалення, охорона праці та безпека життєдіяльності), висновки до розділів роботи, загальні висновки, список використаних джерел (52 позиції) та додатки (7 додатків). Для наочного представлення результатів здійсненого дослідження в роботі подано 29 таблиці, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Загальні підходи та специфічні особливості управління діяльністю підприємств в умовах військових подій

Підприємство, як складна система, яка об'єднує технічні, технологічні, соціальні та економічні аспекти, має за мету здійснювати підприємницьку діяльність і водночас задовольняти потреби суспільства. Для досягнення успіху в довгостроковій перспективі, підприємство повинно ефективно управляти діяльністю всіх своїх підрозділів, які сформовані на основі принципів горизонтального та вертикального поділу праці, а також керувати роботою окремих виконавців. Організація, координація та контроль цих процесів є необхідними для забезпечення цілісності, синергії та стабільності підприємства як виробничої системи. Управління підприємством виступає ключовим напрямком його діяльності, необхідним для досягнення успіху і збереження його конкурентоспроможності.

Управління є невід'ємною частиною повноцінної діяльності виробничого підприємства і впливає на всі інші аспекти його роботи (зображено на рисунку 1.1). Це дозволяє не лише забезпечити можливість проведення інших видів діяльності безпосередньо, але і забезпечує координацію всіх цих напрямів для досягнення загальних цілей підприємства. Головна роль управління полягає в залученні ресурсів підприємства для виконання різних видів діяльності, як показано на рисунку, і підтриманні балансу між ними [3, с.109].

Розглядаючи «управління підприємством» як економічну категорію, необхідно чітко визначити його сутність і зміст. Важливо зауважити, що економічні категорії є абстракціями, які відображають різні аспекти та прояви існуючих економічних відносин. «Управління підприємством» як економічна категорія є логічним поняттям, яке відділяє суть конкретного економічного

явища та розкриває його основні характеристики.

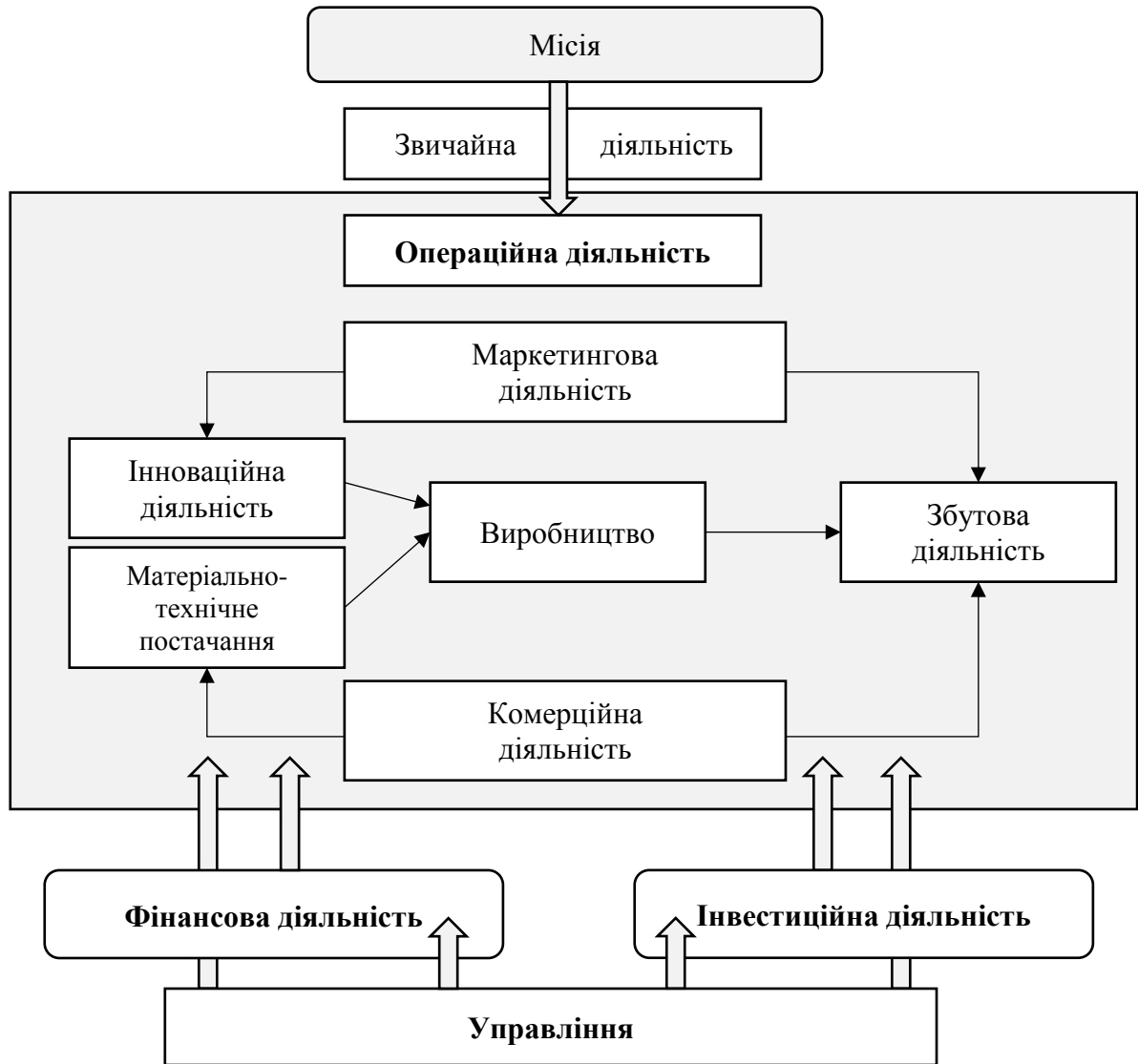


Рисунок 1.1. Основні напрями реалізації управління підприємством
Джерело: складено автором на основі [51, с.119]

Отже, система управління підприємством охоплює управління основними аспектами діяльності підприємства, включаючи операційну діяльність, фінансовий та інвестиційний напрями. Незалежно від контексту, управління підприємством базується на ідеї поділу праці, який призводить до потреби координації різних видів та аспектів роботи, що відбуваються в межах різних напрямів господарської діяльності.

Управління підприємством, визначаючи свою специфічну роль, стає механізмом, що організовує, регулює та координує інші аспекти господарської

діяльності підприємства, відділяючись як самостійна сфера діяльності. Відповідно, його головною місією є забезпечення гармонії і спільної реалізації різних аспектів підприємницької діяльності.

Суть управління підприємством передбачає проведення систематичних, організованих, інформаційно обґрунтованих та чітко виражених управлінських дій суб'єктом управління щодо об'єкта управління.

Суб'єктом управління є сформована та апробована система управління підприємством, при цьому об'єктом управління виступає єдність соціального й технічного елементів господарської діяльності підприємства. Функції управління поділяються на два типи: загальні та конкретні [5, с.109].

Загальні функції є універсальними і взаємопов'язаними видами управлінської діяльності, які застосовуються до всіх підприємств, незалежно від їх розміру, організаційно-правової форми і інших особливостей. Конкретні функції, натомість, спеціалізовані та спрямовані на управління певними конкретними об'єктами управління, враховуючи галузеву специфіку підприємства.

Загальні функції управління, такі як планування, організація, координація, мотивація та контроль, вивчені і розглянуті докладно в економічній літературі, і вони становлять основу для управління. Проте важливо зазначити, що управління не може бути загальним поняттям - воно завжди застосовується до конкретних елементів і процесів на підприємстві.

Загальні функції управління стають конкретними лише тоді, коли вони застосовуються до управління конкретними об'єктами, такими як певні елементи або процеси на підприємстві. Конкретні функції управління підприємством залежать від його особливостей, таких як вид діяльності, тип виробництва, спеціалізація, розмір та інші характеристики.

Виконання функцій управління відбувається в рамках управлінського процесу, який представляє собою послідовність дій, що вживаються апаратом управління для досягнення певної мети на об'єкті управління. Зазначений процес включає в себе виявлення проблем, пошук (розробку та прийняття) рішень для їх вирішення та організацію виконання ухвалених управлінських рішень [2, с.79].

У процесі управління підприємством приймаються рішення не лише щодо того, що потрібно зробити для ефективного керування (функції управління), але також як це краще робити, з якими інструментами і методами (механізми управління). Метою є забезпечення максимальної ефективності використання капіталу та ресурсів підприємства, щоб задовольнити підприємницькі інтереси.

Хоча неможливо надати повний перелік принципів раціонального управління підприємством, на рисунку 1.2 наведено сучасні принципи, які мають загальний і специфічний характер.

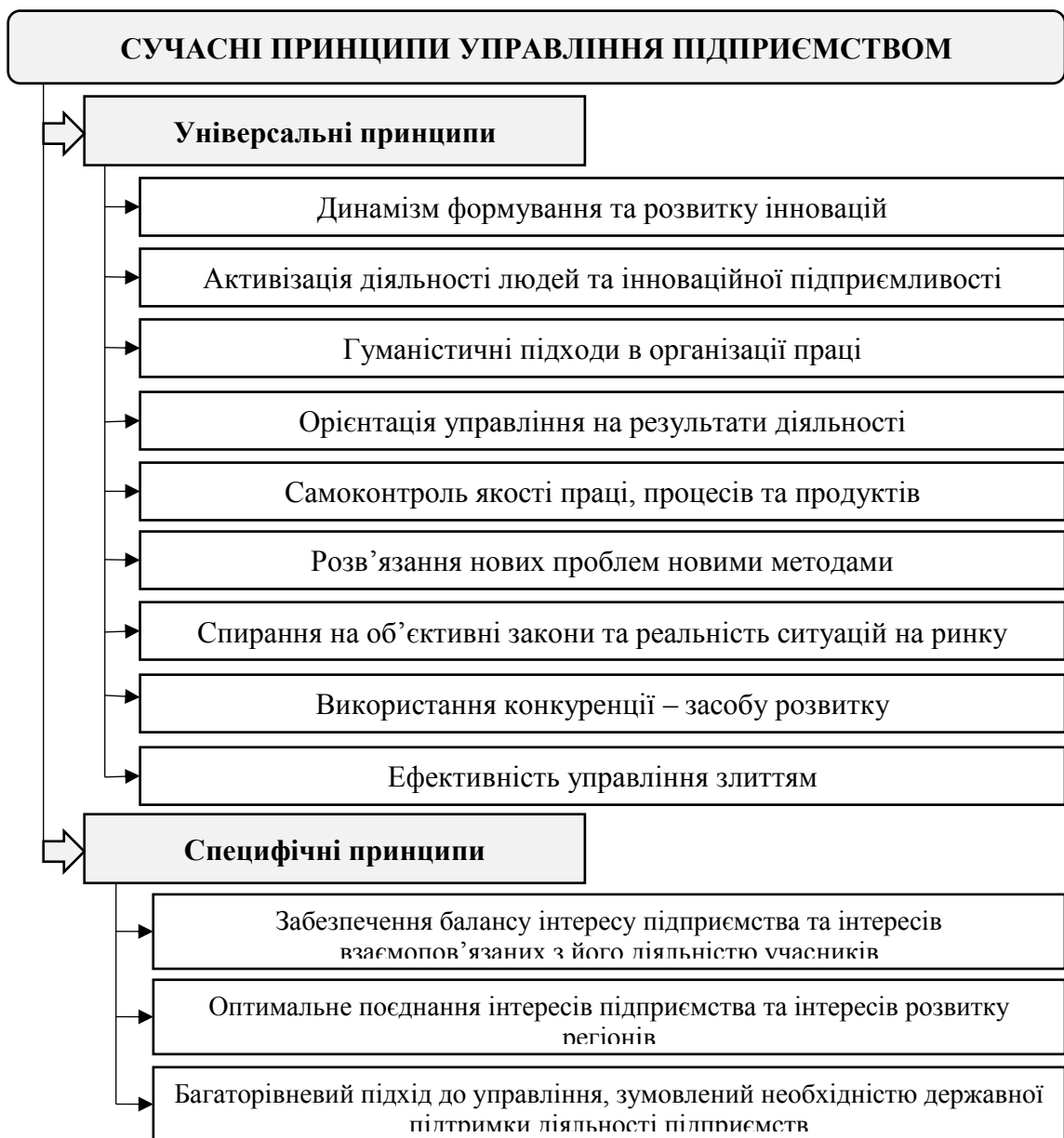


Рисунок 1.2. Сучасні принципи реалізації управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [51, с.123]

Специфічні принципи управління визначаються характерними особливостями діяльності підприємств у конкретних галузях і регіонах.

Сьогодні українські підприємства зазнали серйозних втрат через військову агресію, оскільки багато з них знаходилися в районах активних бойових дій. Виробничі потужності були руйновані та пошкоджені, а деякі підприємства були змушені переїхати на безпечніші території або припинити свою діяльність. За даними на листопад 2022 року, понад 412 підприємств зазнали руйнувань або пошкоджень, з них 64 були великими або середніми підприємствами. Також станом на листопад 2022 року 761 вітчизняне підприємство було переміщено в більш безпечні регіони країни. З цих підприємств понад 588 вже успішно працюють на нових місцях, а 274 ще шукають необхідну територію або спосіб транспортування виробничих засобів. Найбільш серйозними проблемами для бізнесу в умовах війни стали операційні та кадрові питання. Операційні проблеми, які суттєво вплинули на поточну діяльність підприємств, включають втрату постачальників, труднощі з логістикою, нестачу обігових коштів, зменшення попиту та руйнування або пошкодження активів [9].

Щодо проблем управління кадрами, до них можна віднести «кадровий голод», спричинений відтоком працездатного населення за кордон, зростанням змінності персоналу, соціальне відчуження, дискримінацію на робочому місці та зниження мотивації [19, с.48].

Отже, підприємства стали стикатися з ситуацією, коли зміни впливають не лише на продуктивність працівників, їхню мотивацію та психологічний стан, але також на умови зайнятості загалом. Важливо відзначити, що проблеми, з якими стикалися підприємства, вплинули на прийняття кадрових рішень. Наприклад, зменшення кількості замовлень і обсягів виробництва призвело до звільнення близько 20% працівників (понад 1 мільйон осіб по всій країні). Ще 20% персоналу були відправлені у тимчасову відпустку, а 27% продовжили працювати за зменшеними заробітними платами [6, с. 102].

Отже, однією з особливостей управління персоналом в умовах воєнного конфлікту стало пошук рішень для зменшення витрат, і це частково вплинуло на

кількість працівників, що залишилися. Важливо враховувати, що такі кроки можуть мати короткострокові переваги, але на довгострокову перспективу такий підхід може бути менш ефективним.

Умови війни ставлять перед менеджментом організації серйозні завдання, і дуже часто ці завдання є непередбачуваними. Практика показує, що в умовах війни бізнес стикається з основними проблемами управління. Необхідно розглянути основні серед них [45, с.84]:

1. Затримка у реагуванні та прийнятті рішень: В разі раптової ескалації до повномасштабної війни, керівництво може зазнати тимчасової інерції через шок або інформаційне перевантаження. Така затримка в реагуванні може призвести до створення невизначеності, що негативно вплине на моральний дух та ефективність команди. Важливі рішення можуть бути втрачені.

2. Необхідність адаптації до непередбачуваних обставин: Військовий конфлікт може призвести до раптових змін в економічному, політичному та соціальному середовищі. Організація повинна бути готовою швидко адаптуватися до цих нових умов та шукати шляхи виживання.

3. Безпека персоналу і активів: Військова діяльність може створювати загрози безпеці працівників та майна організації. Менеджмент повинен розробити стратегії захисту та безпеки.

4. Зміна попиту і поставок: Військовий конфлікт може значно змінити попит на товари і послуги, а також може спричинити перебої в постачанні сировини і матеріалів. Організація повинна бути готовою до швидкої реорганізації своїх поставок і виробництва.

5. Етичні і соціальні питання: У військових конфліктах можуть виникати етичні дилеми, пов'язані з участю в обороні або підтримці військових операцій. Організація повинна визначити свою позицію щодо цих питань і забезпечити внутрішню стабільність.

Умови війни призводять до втрати здатності підприємств до ефективного планування, і тому вимагають більшої гнучкості в управлінні. У цих умовах основний фокус менеджерів переноситься на створення ефективної командної

роботи, яка відзначається гнучкістю, координацією та здатністю до адаптації.

Аналіз наукових досліджень і прикладів успішного управління показує, що головний акцент робиться на командній роботі, перебудові співпраці та розробці чітких бізнес-моделей (рис. 1.3).

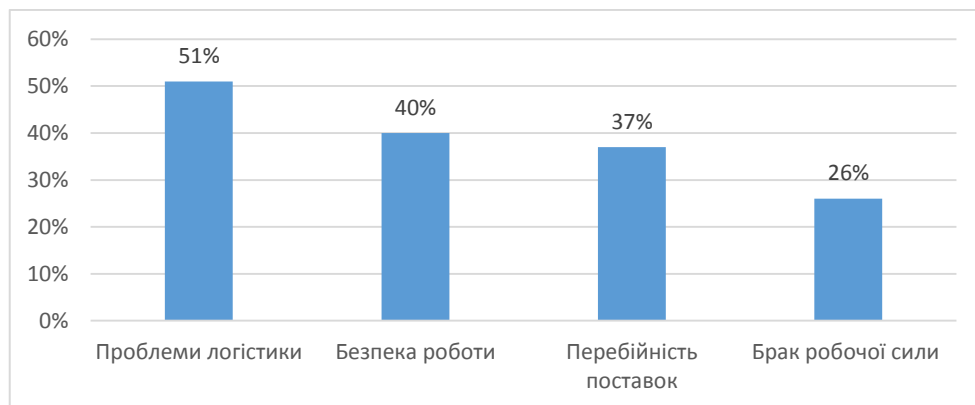


Рисунок 1.3. Основні проблеми управління підприємствами в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [36, с.158]

Загалом, управління в умовах війни вимагає особливого набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Важливими факторами успіху є швидке прийняття рішень, здатність адаптуватися до змінюючих обставин і підтримка відкритих комунікаційних каналів з командою. Не існує одного універсального рішення, проте дотримання основних принципів допомагає керівникам орієнтуватися в умовах війни і спрямовувати свої організації на шлях стійкості і успіху.

Завдання включають в себе управління перебоями, спричиненими зовнішніми факторами, перепрофілювання ієрархічних моделей для збільшення гнучкості та використання математичних моделей для ефективного прийняття рішень. Управління перервами у виробництві передбачає створення планів дій у надзвичайних ситуаціях, щоб забезпечити безперервність роботи [42, с.90].

Організаційні структури можуть потребувати реорганізації у бік більш гнучких моделей, таких як матричні структури, для швидкого реагування на виклики. Використання чітких математичних моделей дозволяє приймати рішення на основі даних, підвищуючи швидкість і точність. Керівництво

підприємства також повинно передбачати можливі проблеми і розробляти стратегії для зменшення їх впливу на забезпечення операційної стабільності.

Отже, управління в умовах війни вимагає ретельної навігації в умовах численних змін, що передбачає адаптивність, передбачення та стратегічне планування.

1.2 Особливості використання методів управління персоналом в умовах воєнного стану

Умови воєнного конфлікту створюють виклики для будь-якої організації, включаючи питання управління персоналом. Новий етап війни, який розпочався в лютому 2022 року, має значний вплив на економіку України, і це впливає на ринок праці. Ми стикаємося з наступними проблемами в цьому контексті: масова міграція робочої сили за кордон, закриття багатьох бізнесів на сході та півдні країни або їх перенесення на більш безпечні території, скорочення робочих місць та заробітних плат, дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці і таке інше. Навіть компанії, які вносять певний ступінь стійкості, зіткнулися з іншими проблемами, такими як втрата спеціалістів, зміни графіків роботи без попередження, підвищення витрат на персонал для забезпечення їх безпеки та соціальної підтримки тих працівників, які постраждали від війни або були мобілізовані на військову службу, а також втрата мотивації у персоналу.

У зв'язку з розглянутими вище проблемами, підприємства стикаються з важливим завданням обрати методи для ефективного управління персоналом.

Сучасні фактори, які впливають на управління персоналом на підприємствах, можна узагальнити застосовуючи наступну класифікацію, яка подається у таблиці 1.1. Кожен із цих чинників може впливати на процес управління персоналом і потребує від керівників організації адаптації до змін. Важливо розуміти, як ці фактори впливають на організацію і як їх враховувати для забезпечення ефективного управління персоналом. Останні три роки були

випробуванням для персоналу і призвели до виникнення численних проблем.

Таблиця 1.1

Основні чинники, що впливають на управління персоналом підприємства

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішні чинники	Економічні умови, військово-політична ситуація в країні, нормативно-правова база, конкуренція на ринку
Внутрішні чинники	Культура організації, структура організації, стиль керівництва, розмір організації та склад персоналу
Індивідуальні чинники	Мотивація та інтереси працівників, навички та компетенції, особисті якості працівника

Джерело: складено автором на основі [34]

Спочатку, з появою COVID-2019, що викликало економічну кризу, багато організацій припинили свою діяльність або зменшили обсяги роботи. Це сильно вплинуло на психологічний стан населення. Наприклад, постійні вимоги щодо носіння масок і обмеження вільного руху призвели до зростання рівня тривожності серед людей. Пізніше, з введенням воєнного стану, цей тиск на персонал ще зростав (див. рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Основні чинники впливу на персонал промислових підприємств в період 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [34]

Європейська бізнес асоціація провела дослідження ринку праці, з метою вивчення головних напрямків змін у сфері управління персоналом, які відбулися у 2022 році. Фахівці в галузі управління персоналом виділили ключові зміни, які наведені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Результати опитування серед фахівців у управлінні персоналом, щодо змін в роботі, 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [17]

Представники інших галузей діяльності також відзначили, що в їх компаніях стали активніше підвищувати заробітну плату (37%), а також заморожувати бюджети на розвиток, навчання та підтримку персоналу (43%). 34% респондентів повідомили про скорочення персоналу, але 32% зазначили, що в компаніях розширюється функціональна область та проводиться найм нових працівників. Майже 20% опитаних вказали на призупинення виплат бонусів і премій, тоді як лише 6% відзначили зниження заробітної плати як основну зміну в своїй компанії [8, с.41].

Якщо говорити про методи та основні стратегії управління персоналом в умовах збройного конфлікту, то необхідно звести рекомендації до наступного:

Планування та розвиток персоналу: В умовах постійного збройного конфлікту, який має обмежену географічну область, важливо мати наявність висококваліфікованого та добре підготовленого персоналу, який може успішно виконувати свої обов'язки. Отже, головним завданням є оперативне заповнення

вакансій, проведення ротації та переміщення працівників, включаючи їх переїзд з небезпечних районів на безпечніші. Це, в свою чергу, призводить до потреби швидкого інтегрування нових співробітників, надання їм необхідного навчання та перекваліфікації для ефективної роботи на своїх посадах.

Мотивація та визнання: Управління персоналом в організаціях набуває великого значення, особливо в умовах повномасштабної та руйнівної війни, яка супроводжується постійними стресами, загрозами та перебоями у повсякденному житті населення. Ця ситуація потребує від роботодавців системної роботи з профілактики наслідків стресу та втоми, а також надання належної психосоціальної підтримки. Крім того, важливо впроваджувати різні форми визнання та заохочення, такі як словесні подяки, матеріальні нагороди та премії, щоб підтримувати мотивацію персоналу на високому рівні.

Забезпечення безпеки. Забезпечення безпеки персоналу має найвищий пріоритет в умовах воєнного конфлікту. Організації повинні не лише посилити контроль за доступом до приміщень та забезпечити безпеку мобільного та Інтернет-зв'язку, але й ретельно підготувати персонал до дій у випадку повітряних тривог та надзвичайних ситуацій на підприємстві. До цього може входити облаштування укриттів, створення запасів питної води та аптечок для невідкладної допомоги, а також наявність вогнегасників та інших засобів для тушіння пожежі.

Комунікація. Важливість ефективних внутрішніх комунікацій набуває величезного значення в умовах війни. Напруженість, почуття загрози та невизначеності, а також страх втрати робочого місця та фінансової стабільності є основними факторами, які можуть порушити нормальний хід бізнес-процесів і внутрішню динаміку персоналу.

Гнучкість та адаптивність. Умови збройних конфліктів можуть раптово змінюватися, тому важливі риси управління персоналом включають гнучкість і здатність до адаптації. Організації мають бути готовими до оперативних змін у своїх планах і завданнях, а також до можливих змін у структурі та складі свого персоналу.

Керівництво та лідерство. Керівництво та лідерство є критичними аспектами управління персоналом в умовах військового конфлікту в організаціях. Ефективне керівництво та лідерство можуть сприяти об'єднанню та мотивації персоналу, а також забезпечити успішне виконання завдань.

Управління змінами. Управління змінами на підприємстві є ключовим елементом управління персоналом в умовах військового конфлікту. Підприємства та організації повинні мати готовність до адаптації до змін у планах, стратегіях та складі персоналу. Такі стратегії та методи допоможуть організаціям ефективно управляти персоналом в умовах військового конфлікту та забезпечити успішне виконання завдань.

Використання таких стратегій та методів допомагає підприємствам, в умовах військового конфлікту, ефективно управляти персоналом і забезпечити успішне виконання поставлених цілей та завдань. У сучасних підприємствах працюють працівники різних поколінь, таких як X, Y і Z, які відрізняються життєвими цінностями та кар'єрними пріоритетами. Дані різниці мають вплив на їхню мотивацію на роботі. Під час розробки систем мотивації для працівників різних поколінь важливо враховувати їхні унікальні особливості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика особливостей різних поколінь працівників

Покоління	Основні риси	Слабкі сторони	Сильні сторони
Покоління X	Готові до змін Надія лише на себе Технічна грамотність	Зосередженні на матеріальній мотивації Потреба в контролі Страх нефіксованих ставок	Ефективно налагоджують ділові відносини Добре виконують одноманітну роботу
Покоління Y	Самопевність Збалансованість між роботою та особистим життям Командна спроможність Використання сучасних технологій	Високі кар'єрні очікування Бажання щоб робота залишала час на особисте життя	Системне мислення Швидка реакція на зміни Передбачають ґрунтовні зміни в системі управління
Покоління Z	Потреба в новизні Конфліктність Гіперактивність	Труднощі при аналізі великих обсягів інформації Недостатньо розвинене критичне мислення	Творчий підхід до вирішення задач Ефективне використання нових технологій

Джерело: складено автором на основі [40]

Для ще більшої мотивації кожної з категорій персоналу рекомендується враховувати наступне [51, с.143-145]:

1. Показник заробітної плати, хоч і зростає на 10% порівняно з попереднім роком, залишається на найнижчому рівні, становлячи лише 54%.

Для поліпшення цього показника рекомендується:

- регулярно проводити порівняльний аналіз рівнів заробітних плат та інформувати співробітників про результати цього аналізу;
- переглянути поточну систему управління продуктивністю для створення чіткого зв'язку між продуктивністю та винагородою співробітників;
- розглянути можливість впровадження широкого спектру пільг або вигід, які є найбільш важливими для співробітників;
- забезпечити регулярну та чітку комунікацію щодо всіх компонентів загальної системи винагороди, доступних для співробітників.

2. З метою підвищення залученості персоналу рекомендується:

- зберігати та підтримувати культуру визнання, включаючи міжфункціональні та публічні форми визнання, а також вирази подяки;
- переглянути і оновити поточні програми стимулювання для співробітників, включаючи як короткострокові, так і довгострокові стимули;
- провести аналіз того, якими факторами мотивації персоналу наділені найвищою важливістю та якими вони задоволені;
- розглянути можливість впровадження грошових та нематеріальних стимулів за додаткові зусилля співробітників і надати докладну інформацію про них співробітникам.

3. Для покращення балансу між особистим життям і роботою, що є важливим для представників покоління Y і є ефективним методом зниження рівня тривоги та стресу, рекомендується:

- підтримувати гнучкий режим роботи, такий як віддалена робота, скорочений робочий день, гнучкий робочий графік, подовжена відпустка за понаднормову роботу, оплачувана понаднормова робота тощо;
- проводити аналіз робочого навантаження співробітників;

- стимулювати обмін знаннями та досвідом між співробітниками з питань організації роботи та відпочинку, організовуючи наради, спеціалізоване навчання та робочі сесії для оптимізації поточних робочих процесів;

- розглянути можливість перегляду робочих процесів та рівня забезпечення співробітників необхідними інструментами та обладнанням, яке сприяє ефективній роботі;

- проводити програму поширення історій успіху співробітників залученням більш широкого кола працівників.

4. Щодо кар'єрних можливостей, рекомендовано:

- регулярно організовувати зустрічі між співробітниками та керівниками для обговорення та управління кар'єрними очікуваннями співробітників;

- забезпечувати менеджерів інструментами та методами для надання зворотного зв'язку та наставництва;

- розглядати різноманітні можливості розвитку кар'єри в організації як на локальному, так і на міжнародному рівні;

- візуалізувати дані можливості за допомогою гейміфікованих кар'єрних карт та активно спілкуватися зі співробітниками на цю тему.

5. Щодо рекомендацій для менеджерів з персоналу щодо піклування про співробітників та полегшення їх переживань у цей важкий період, можна запропонувати наступне:

- збільшити інтенсивність інструктажів з техніки безпеки для підвищення усвідомлення ризиків і забезпечення безпеки співробітників;

- провести перегляд планових показників для адаптації до змінних обставин;

- проявляти більше емпатії та переглянути загальну стратегію взаємодії з персоналом для покращення їхнього самопочуття;

- запровадити ідею подарунків підтримки для співробітників, наприклад, «welcome box», щоб зняти стрес та підтримати їх морально;

- організовувати розважальні заходи для зміцнення командного духу та відволікання від негативних думок, такі як флешмоби та інші подібні

ініціативи.

Отже, умови воєнного конфлікту ставлять перед менеджерами з персоналу конкретні завдання у сфері управління персоналом, враховуючи зміни у соціальному та економічному середовищі. Застосування таких підходів, як посилення комунікації з працівниками, забезпечення їхньої безпеки та підтримки, мотивація та допомога, допомагає зберегти ефективність роботи та гарантує безпеку та благополуччя персоналу.

1.3 Специфіка релокації підприємств - наслідок військової агресії РФ в Україні

Початок військового конфлікту викликав шок у всій країні, і населення переживало період невизначеності та страху. Проте з часом стало очевидним, що успіх України у цьому конфлікті залежить не лише від військової сили та здатності відстоювати територію, але і від здатності забезпечити функціонування національної економіки.

На сьогоднішній день триває поступове відновлення діяльності підприємств, що знаходяться в регіонах України, де відсутні активні воєнні дії. Негайно було вирішено питання щодо переміщення підприємств з небезпечних територій до спокійних регіонів, і цей процес називають «релокацією».

В Україні з початку війни підтримкою держави було релоковано 800 підприємств з небезпечних регіонів. На даний момент 623 підприємства вже успішно працюють на новому місці, а для 239 триває пошук відповідної локації або способу транспортування. Більше 650 підприємств, які розглядали можливість релокації, відмовилися від неї через деокупацію територій, де вони раніше розташовані. Також наразі деякі підприємства повертаються на свої попередні місця роботи через поліпшення ситуації з безпекою, зокрема 44 підприємства повернулись в Харківську, Чернігівську та Сумську області. Серед регіонів, де підприємства найчастіше релокувалися, виділяються

Львівська (24%), Закарпатська (14,5%), Чернівецька (9,8%), Івано-Франківська (8,3%), Хмельницька (7,3%) і Тернопільська (6,3%) області [30].

На сьогоднішній день для вирішення питання про релокацію бізнесу надзвичайно важливим аспектом є безпека. За словами І. Корчинського та М. Щадила, стратегія реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає послідовний набір заходів та дій, спрямованих на протидію як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам, а також на досягнення найкращих результатів у зміцненні позицій соціально-економічної системи в умовах конкурентного середовища [24].

Важливими попередніми умовами для прийняття рішення щодо релокації бізнесу є аналіз ризиків і загроз, пов'язаних з воєнними конфліктами. Цей аналіз може включати такі аспекти, як зони конфлікту, можливість нападів та їхні наслідки для підприємства. На даному етапі важливо оцінити потенційні загрози та їх вплив на безпеку персоналу та функціонування підприємства (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Основні аспекти аналізу ризиків та загроз в умовах прийняття рішення щодо релокації бізнесу в умовах воєнного стіну

Ризики та загрози	Потенційні наслідки
Військові атаки	Пошкодження обладнання, майна; втрати людей
Блокада транспорту	Відсутність постачання ресурсів, збільшення витрат на зберігання, обмеження експорту
Зниження попиту	Зменшення обсягів продажу, фінансові втрати

Джерело: складено автором на основі [27, с.107]

Умови військового конфлікту можуть створювати значні загрози для безпеки підприємства. Для забезпечення додаткового рівня захисту в умовах військового конфлікту можуть бути створені бункери або укриття, які служитимуть як притулок у випадку небезпеки. Крім того, керівники і власники підприємств можуть розглянути можливість встановлення систем

відеоспостереження, які дозволять контролювати ситуацію на території підприємства та реагувати на можливі загрози вчасно.

У військових умовах на підприємствах важливо проводити регулярне навчання персоналу з питань безпеки та дій в умовах загрози. Це може включати навчання з пожежної безпеки, процедур евакуації, надання першої медичної допомоги та інших навичок, які можуть знадобитися в надзвичайних ситуаціях.

Вибір нового місця для релокації підприємства є важливим кроком у формуванні стратегії в умовах військового конфлікту. Цей процес вимагає уваги до різних факторів, включаючи безпеку, доступність ресурсів, наявність інфраструктури та наявність робочої сили (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові фактори, що впливають на прийняття рішення щодо релокації підприємства в умовах воєнного стану

Чинник	Чинники, що впливають на формування стратегії
<p>Безпека. Першочерговим критерієм при виборі нового місцезнаходження є безпека.</p>	<p>Необхідно проводити аналіз рівня військових конфліктів, зони загрози та потенційні ризики, які можуть вплинути на підприємство. Важливо дослідити історію конфліктів та оцінити наявність миротворчих сил, що діють у регіоні. Також слід враховувати можливі природні катастрофи та їх можливий вплив на безпеку підприємства.</p>
<p>Доступність ресурсів. Для ефективного функціонування підприємства важлива є доступність ресурсів.</p>	<p>Необхідно провести дослідження доступності необхідних сировинних матеріалів, енергії, води та інших ресурсів на потенційному новому місцезнаходженні. Важливо враховувати логістику постачання та транспортування цих ресурсів до підприємства.</p>
<p>Інфраструктура. Існуюча інфраструктура в новому місцезнаходженні має велике значення для релокації підприємства.</p>	<p>Необхідно оцінити доступність доріг, залізниць, портів, аеропортів та інших транспортних інфраструктурних об'єктів. Важливо також врахувати наявність комунікаційної мережі, енергетичної інфраструктури, систем водопостачання та водовідведення.</p>
<p>Робоча сила. Доступ до кваліфікованої робочої сили є ще одним важливим аспектом при виборі нового місцезнаходження.</p>	<p>Важливо провести аналіз наявності належної робочої сили з відповідними навичками та кваліфікацією, оцінити її кількість та готовність працювати в умовах воєнного конфлікту.</p>

Джерело: складено автором на основі [33]

Врахування факторів, які вказані у таблиці 1.3, є ключовим для прийняття

обґрунтованих рішень щодо вибору нового місцезнаходження підприємства. Кожен з цих аспектів відіграє найбільш значущу роль у забезпеченні безпеки, ефективності та стабільності функціонування підприємства під час військового конфлікту.

Ефективне планування релокації виявляється критичним етапом при формуванні стратегії підприємства в умовах воєнного конфлікту. Цей процес передбачає докладне розроблення стратегій у відношенні фінансових ресурсів, логістики, транспортування обладнання та переведення персоналу. Планування релокації включає в себе послідовні кроки, спрямовані на забезпечення безперебійного переїзду підприємства.

Основні кроки у процесі планування релокації можуть включати [10]:

– фінансовий аналіз: Докладне дослідження фінансових витрат, пов'язаних з релокацією бізнесу, такі як витрати на придбання нового обладнання, перевезення, ремонт та модернізацію нового робочого місця, витрати на персонал і інші витрати операційної діяльності;

– логістичне планування: Розроблення логістичного плану, який включає в себе планування транспортування обладнання, матеріалів та інших активів до нового місцезнаходження. Зазначений етап враховує витрати на транспорт, упаковку, складське зберігання та страхування під час перевезення;

– перевезення обладнання: Планування та організація перевезення обладнання, вибір відповідного виду транспорту та забезпечення належної упаковки та захисту обладнання під час транспортування;

– перевезення персоналу: Організація та забезпечення пересування персоналу до нового місцезнаходження, включаючи пошук житла та інші аспекти, пов'язані з переселенням працівників.

Отже, процес планування релокації охоплює детальний фінансовий аналіз, розробку логістичного плану і організацію перевезення обладнання та персоналу. Ці аспекти дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати успішне виконання стратегії релокації в умовах воєнного конфлікту.

З урахуванням зазначених викликів і загроз, що виникають для бізнесу в умовах військового конфлікту в Україні, а також факторів, що впливають на розробку стратегії підприємства в таких умовах, пропонується наступні етапи формування стратегії релокації бізнесу (рис. 1.5).

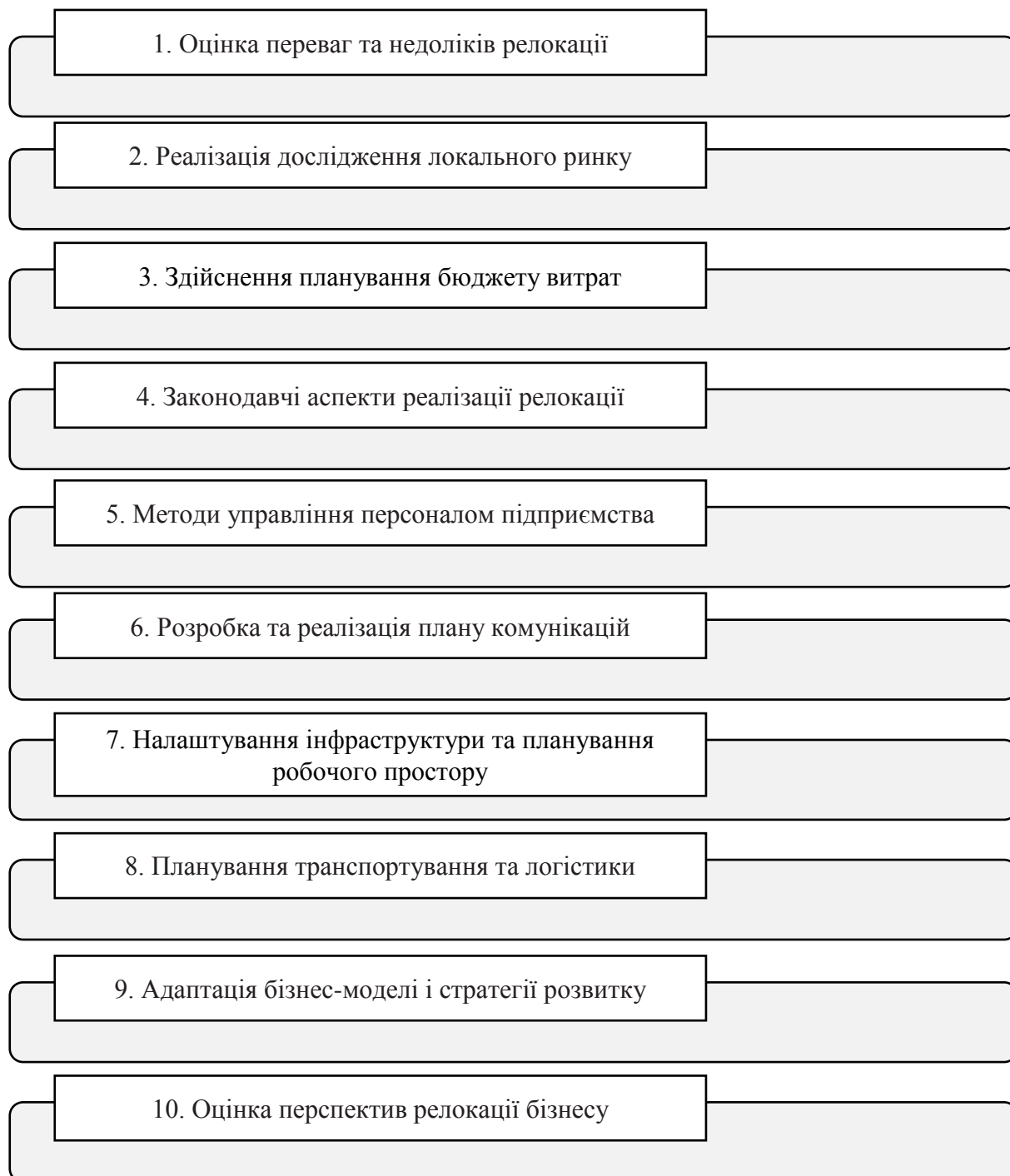


Рисунок 1.5. Основні етапи розробки стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [33]

На першому етапі, власникам бізнесу та вищому керівництву релокованого підприємства рекомендується провести ретельний аналіз переваг і недоліків переїзду, ураховуючи різноманітні фактори, такі як орендна плата, вартість робочої сили, податки і витрати на транспорт. На наступному етапі прийняття рішення щодо нового місцезнаходження підприємства, необхідно провести детальний аналіз ринкових умов, враховуючи демографічні характеристики клієнтів, конкуренцію на місцевому ринку та можливості для подальшого зростання. На етапі «Бюджетне планування» складається докладний бюджет на процес переїзду, включаючи витрати на транспорт, проживання, страхування та інші різноманітні витрати. Крім того, на цьому етапі розробляються графіки переїзду, від початкового дослідження до завершення поселення на новому місці.

На наступному етапі власники бізнесу повинні переконатися, що у їхньому підприємстві є всі необхідні дозволи та ліцензії для проведення діяльності на новому місці. Далі керівництво компанії має розробити чіткий план комунікації для співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін з метою інформування їх про зміну місцезнаходження підприємства.

Наступним етапом є «Налаштування інфраструктури та планування робочого простору», на якому проводиться оцінка можливих місць розташування офісних приміщень, укладення договорів оренди, а також налаштування інфраструктури, включаючи телекомунікаційні системи, засоби безпеки та комунальні послуги, забезпечуючи їх функціонування до переїзду.

На першому плані стоїть питання забезпечення безпеки на робочому місці під час релокації в умовах воєнного стану. Тому на цьому етапі необхідно враховувати такі аспекти: встановлення контрольних пунктів та систем безпеки, забезпечення контролю доступу до робочих приміщень за допомогою електронних ключів та інших технологій, розробка плану евакуації та встановлення систем пожежної сигналізації та гасіння пожеж, а також забезпечення захисту конфіденційної інформації шляхом застосування шифрування та інших засобів кібербезпеки.

Після проведення аналізу та оцінки попередніх етапів, важливим є прийняття рішення щодо організації транспортування та логістики, включаючи переміщення

працівників, обладнання та інвентарю до нового місця. При цьому необхідно враховувати можливі проблеми та ризики, які можуть виникнути під час переїзду. Важливо також адаптувати бізнес-модель та стратегію, щоб відповідати новим умовам, задовольняти потреби місцевого ринку і використовувати нові можливості.

На етапі «Оцінка релокації» важливо регулярно визначати успішність переїзду з фінансової точки зору, оцінювати задоволеність співробітників і аналізувати зростання частки ринку. Якщо необхідно, вносити корективи у стратегію з метою досягнення найкращих результатів [14, с.214].

Таким чином, вибір нового місцезнаходження, забезпечення безпеки та навчання персоналу, планування релокації виступають критичними аспектами у формуванні стратегії релокованих підприємств в умовах воєнного стану. Для успішного проведення процесу релокації в контексті управління підприємством варто детально вивчити потенційні місцезнаходження, аналізувати їх з точки зору безпеки, доступності ресурсів та інфраструктури. Необхідно розробити докладний план релокації, включаючи фінансові витрати, логістику та перевезення обладнання та переміщення персоналу. Забезпечення безпеки на робочому місці також має велике значення, що включає створення захисних споруд, використання систем відеоспостереження та підготовку персоналу до дій в надзвичайних ситуаціях. Регулярне навчання та тренування персоналу з питань безпеки та дій в надзвичайних ситуаціях також є важливими етапом у процесі реалізації стратегії релокації.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати проведеного у першому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Система управління підприємством охоплює управління основними аспектами діяльності підприємства, включаючи операційну діяльність, фінансовий та інвестиційний напрями. Незалежно від контексту, управління підприємством базується на ідеї поділу праці, який призводить до потреби координації різних видів та аспектів роботи, що відбуваються в межах різних напрямів господарської діяльності.

Управління в умовах війни вимагає особливого набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Важливими факторами успіху є швидке прийняття рішень, здатність адаптуватися до змінюючихся обставин і підтримка відкритих комунікаційних каналів з командою. Не існує одного універсального рішення, проте дотримання основних принципів допомагає керівникам орієнтуватися в умовах війни і спрямовувати свої організації на шлях стійкості і успіху. Завдання включають в себе управління перебоями, спричиненими зовнішніми факторами, перепрофілювання ієрархічних моделей для збільшення гнучкості та використання математичних моделей для ефективного прийняття рішень. Управління перервами у виробництві передбачає створення планів дій у надзвичайних ситуаціях, щоб забезпечити безперервність роботи.

2. Умови воєнного конфлікту ставлять перед менеджерами з персоналу конкретні завдання у сфері управління персоналом, враховуючи зміни у соціальному та економічному середовищі. Застосування таких підходів, як посилення комунікації з працівниками, забезпечення їхньої безпеки та підтримки, мотивація та допомога, допомагає зберегти ефективність роботи та гарантує безпеку та благополуччя персоналу.

3. На сьогоднішній день триває поступове відновлення діяльності підприємств, що знаходяться в регіонах України, де відсутні активні воєнні дії. Негайно було вирішено питання щодо переміщення підприємств з небезпечних територій до спокійних регіонів, і цей процес називають «релокацією».

В Україні з початку війни підтримкою держави було релоковано 800 підприємств з небезпечних регіонів. На даний момент 623 підприємства вже успішно працюють на новому місці, а для 239 триває пошук відповідної локації або способу транспортування. Більше 650 підприємств, які розглядали можливість релокації, відмовилися від неї через деокупацію територій, де вони раніше розташовані.

Процес планування релокації охоплює детальний фінансовий аналіз, розробку логістичного плану і організацію перевезення обладнання та персоналу. Ці аспекти дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати успішне виконання стратегії релокації в умовах воєнного конфлікту.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом нашого дослідження є діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Маркетингові технології ПБС» (надалі – ТОВ «Маркетингові технології ПБС»), яке спеціалізується на виробництві та реалізації різноманітної рекламної продукції. Дане підприємство засновано у 2005 році і займається рекламною діяльністю у відповідності до різновиду економічної діяльності - КВЕДу «73.11. Рекламні агентства».

На сучасному етапі підприємство відоме, як надійний партнер зі сучасними інноваційними ідеями, які гарантують їй успіх і визначають її особливості у даній галузі. Творча команда підприємства може реалізувати рішення будь-якої складності у сфері реклами та рекламного просування продукції.

ТОВ «Маркетингові технології ПБС» пропонує різноманітні рекламні послуги та активно використовує останні тренди для підтримки бізнесу. Працівники відповідають за всі етапи роботи підприємства - починаючи від створення унікального дизайну і закінчуючи друком та монтажем [39].

Досвідчені та творчі співробітники розроблять стратегію маркетингового розвитку для підприємства і створять унікальну рекламу, яка точно відповідає цільовій аудиторії споживачів рекламних послуг, що сприятиме зростанню обсягів продажів. Крім того, товариство приділяє особливу увагу фізичному втіленню рекламної стратегії, що гарантує дотримання найменших деталей її реалізації. Підприємство ТОВ «Маркетингові технології ПБС» співпрацює як з різноманітними великими, так і з малими компаніями, надаючи їм можливість вперше використовувати рекламу для розвитку свого бізнесу, готове працювати з різними

клієнтами, незалежно від їхнього масштабу та досвіду в рекламі.

Досліджуючи організаційну структуру та особливості діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», можна зауважити, що підприємство функціонує на основі лінійно-функціонального типу управління. У контексті реалізації окремих проєктів, зв'язки та акценти в управлінні можуть змінюватися, зосереджуючи увагу на створенні та впровадженні важливих управлінських рішень.

Організаційну структуру підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» представлено на рисунку 2.1.

При аналізі організаційної структури цього підприємства важливо відзначити, що управління та керівництво господарською діяльністю здійснюється директором Тимошиком Михайлом Морозенковичем. Директор має широкі повноваження, включаючи контроль за всіма аспектами фінансово-господарської діяльності, формулювання стратегії розвитку підприємства, управління специфікою його діяльності, розвиток персоналу, стимулювання інновацій та загальний розвиток підприємства. Директор виступає основним ініціатором і генератором нових інноваційних ідей.

Підпорядкованість директору ТОВ «Маркетингові технології ПБС» включає в себе функціонал ряду структурних підрозділів, таких як технічний відділ (включає в себе відділ друку, відділ постачання, відділ обслуговування рекламних конструкцій).

Технічний відділ підприємства поділений на різні структурні підрозділи, включаючи відділ обслуговування рекламних конструкцій, відділ друку рекламної продукції та відділ постачання. Кожен з цих відділів має свої функціональні обов'язки [39].

Відділ друку рекламної продукції виконує замовлення, отримані від відділу продажу, і відповідає за виготовлення та обробку рекламних матеріалів. Цей відділ також має важливу функцію у контролі якості друку рекламних матеріалів.

Відділ постачання забезпечує необхідними матеріалами для виготовлення рекламної продукції, а також відповідає за управління складом і прийманням, обробкою та обліком надходжень матеріалів і запасних частин.



Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Джерело: складено автором на основі [39]

Також важливо відзначити, що на підприємстві складається тісна та дружня атмосфера серед персоналу. Сформована корпоративна культура сприяє розвитку кожного працівника, підтримує спільні цінності та сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій. Це дозволяє кожному співробітнику відчувати себе цінним членом команди, розвиватися та отримувати відповідну винагороду за свою працю.

Наступним етапом дослідження стане оцінка ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., при цьому дані представимо у таблиці 2.1.

Результати дослідження активів досліджуваного підприємства необхідно відмітити приріст показника активів підприємства, зокрема у базовому 2018 році значення показника складало 112,2 тис.грн., зросло до 207,2 тис.грн. у наступному 2019 році, проте в подальшому знижувалося до рівня 62,1 тис.грн., що було обумовлено зниженням результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. В структурі активів необхідно відмітити наявність основного капіталу у розмірі 46,4 тис.грн., загальний обсяг якого амортизується протягом року. Відповідно, необхідно відзначити нульовий залишок основних засобів на підприємстві.

Підприємство орієнтується на наявність та ефективність використання оборотного капіталу розмір якого зростає за рахунок дебіторської заборгованості та грошових коштів і їх еквівалентів. При цьому, запасів чи готової продукції підприємство ТОВ «Маркетингові технології ПБС» не створює, оскільки специфіка його діяльності орієнтована на замовлення та негайне його виконання.

Значно турбує розмір дебіторської заборгованості на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС», зокрема значення показника зростає протягом 2018-2019 рр. із 54,6 тис.грн. до показника 136,3 тис.грн. Зростання показника обумовлено відтермінованими борговими зобов'язаннями перед підприємством. В подальшому дебіторська заборгованість зростає (за період 2020-2021 рр.), проте у 2022 році значення показника було мінімальним та становило 21,6 тис.грн., що засвідчує ефективність політики управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства
ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення, тис.грн. (пункт) (+;-)					Відносне відхилення, % (+;-)				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Активи (пасиви)	112,2	207,5	120,6	189	62,1	95,3	-86,9	68,4	-126,9	-50,1	84,94	-41,88	56,72	-67,14	-44,65
Основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборотні активи	112,2	207,5	120,6	189	62,1	95,3	-86,9	68,4	-126,9	-50,1	84,94	-41,88	56,72	-67,14	-44,65
Дебіторська заборгованість	54,6	136,3	48,4	148,7	21,6	81,7	-87,9	100,3	-127,1	-33	149,63	-64,49	207,23	-85,47	-60,44
Власний капітал	-38,9	17,9	-11,9	103,8	-6,9	56,8	-29,8	115,7	-110,7	32	-146,02	-166,48	-972,27	-106,65	-82,26
Поточні зобов'язання	151,1	189,6	132,5	82,5	69	38,5	-57,1	-50	-13,5	-82,1	25,48	-30,12	-37,74	-16,36	-54,33
Чистий дохід від реалізації	718,3	941,1	903,7	1293,9	865,1	222,8	-37,4	390,2	-428,8	146,8	31,02	-3,97	43,18	-33,14	20,44
Собівартість реалізації	676	884,3	933,5	1178,2	893	208,3	49,2	244,7	-285,2	217	30,81	5,56	26,21	-24,21	32,1
Чистий прибуток	42,3	56,8	-29,8	115,7	-27,9	14,5	-86,6	145,5	-143,6	-70,2	34,28	-152,46	-488,26	-124,11	-165,96
Оборотність активів	6,40	4,54	7,49	6,85	13,93	-1,87	2,96	-0,65	7,08	7,53	-29,16	65,22	-8,64	103,49	117,60
Оборотність власного капіталу	-18,47	52,58	-75,94	12,47	-125,38	71,04	-	88,41	-137,84	-106,91	-384,73	-244,44	-116,41	-	578,99
Рентабельність реалізації	5,89	6,04	-3,30	8,94	-3,23	0,15	-9,33	12,24	-12,17	-9,11	2,49	-154,64	-371,17	-136,07	-154,77
Рентабельність основної діяльності	6,26	6,42	-3,19	9,82	-3,12	0,17	-9,62	13,01	-12,94	-9,38	2,65	-149,70	-407,62	-131,82	-149,93

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Досліджуючи власний капітал та фінансову незалежність підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. необхідно відзначити орієнтування на поточні зобов'язання, що обумовлює неефективність фінансово-господарської діяльності та відсутність результативності управління господарськими процесами на підприємстві. Зокрема, власний капітал підприємства був від'ємний протягом 2018, 2020 та у 2022 році, що обумовлено впливом негативних чинників – пандемією COVID-19 та війною в Україні.

Значення показника власного капіталу у 2018 році становило - 38,9 тис.грн., у 2022 році показник становив - 6,9 тис.грн. Поряд із цим, знижується розмір поточних зобов'язань на підприємстві, при цьому значення показника зростає із 151,1 тис.грн. у 2018 році до рівня 189,6 тис.грн. у наступному 2019 році, проте в подальшому знижується до рівня 69 тис.грн. Зниження показника протягом досліджуваного періоду становило 82,1 тис.грн. в абсолютних показниках та на 54,33% у відносних показниках.

Динаміку власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. представимо на рис. 2.2.

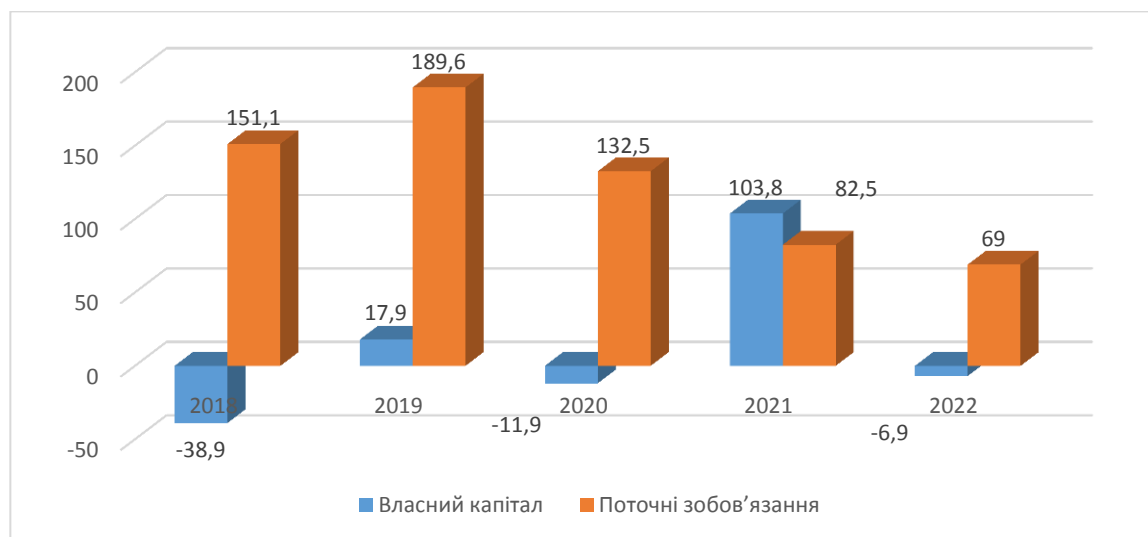


Рисунок 2.2. Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Аналізуючи фінансові результати господарської діяльності даного підприємства, необхідно відзначити приріст чистого доходу від реалізації продукції та послуг, зокрема значення показника збільшується із 718,3 тис.грн. у 2018 році до рівня 1293,9 тис.грн. у 2021 році. Приріст показника обумовлено зростанням рівня цін та збільшенням попиту на продукції та послуги підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС». В період війни рф із Україною необхідно відзначити зниження попиту на основний асортимент продукції та послуг даного підприємства, що обумовлює зниження доходу до рівня 865,1 тис.грн. Зниження показника протягом досліджуваного періоду становило 428,8 тис.грн. за 2021-2022 рр. або на 33,14%.

Ідентична динаміка собівартості реалізації продукції та послуг підприємства, при цьому значення показника збільшується протягом 2018-2021 рр. до рівня 1178,2 тис.грн., проте в подальшому значення показника становило 893 тис.грн. Динаміку чистого доходу та собівартості реалізації продукції і послуг підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. представимо на рис. 2.3.

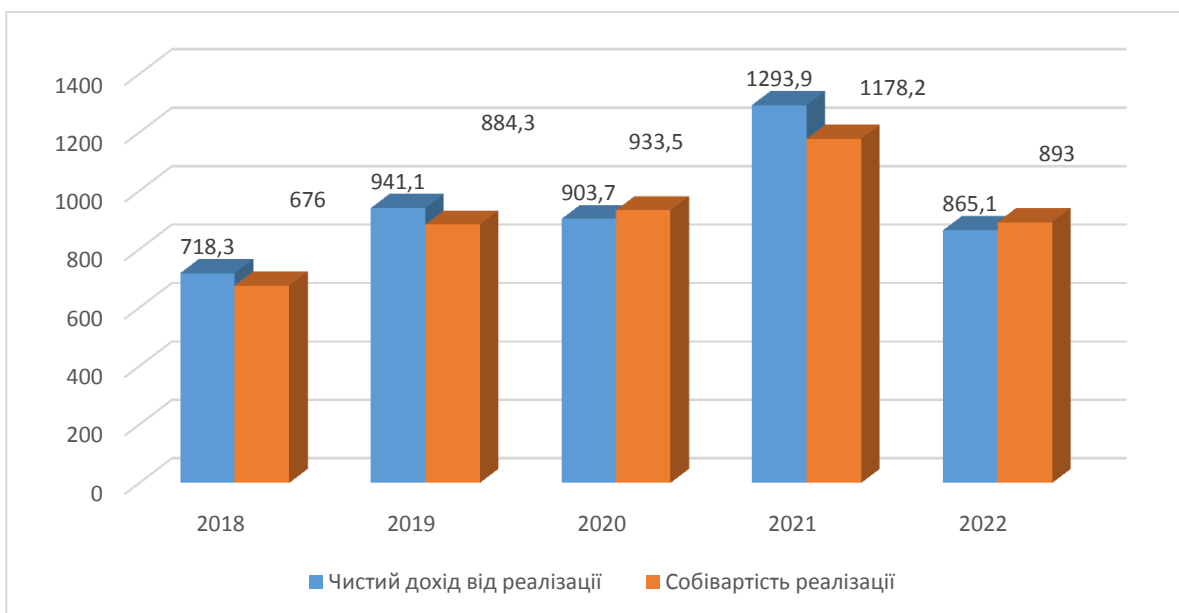


Рисунок 2.3. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізації продукції і послуг підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Сформований узагальнюючий результат діяльності підприємства – чистий прибуток значно знижується, зокрема якщо у 2018 році показник становив 42,3 тис.грн., значення показника збільшується до рівня 115,7 тис.грн. у 2021 році та знижується до рівня - -27,9 тис.грн. у 2022 році.

Збитковість підприємства у звітному періоді обумовлена рядом причин, перш за все, війною рф із Україною та невизначеністю обставин в Україні, зниженням платоспроможного попиту на асортимент продукції та послуг підприємства (переорієнтуванням споживачів на товари першої необхідності в період війни із рф), високою собівартості реалізації продукції та послуг підприємства.

Зазначене впливає на оборотність активів та власного капіталу, а також рентабельність реалізації продукції (послуг) та господарської діяльності підприємства. Досліджуючи оборотність активів необхідно відмітити зростання показника до рівня 13,93 пункти, при цьому оборотність власного капіталу у 2022 році була від'ємною і становила - -125,38 пункти, протягом досліджуваного періоду значення показника знижується на 106,91%.

Також знижуються показники рентабельності (за величиною чистого прибутку), зокрема показник рентабельності реалізації знижується із 5,89% у 2018 році до рівня -3,23% у 2022 році, ідентична динаміка показників господарської діяльності підприємства, зокрема показник знижується із 6,26% у 2018 році до рівня -3,12% у 2022 році. Зниження показників засвідчує неефективність управлінських рішень у сфері реалізації продукції та у сфері реалізації фінансово-господарської діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати представленого дослідження, слід відмітити, що в умовах війни із рф спостерігається зниження ефективності (результативності) господарської діяльності підприємства, зокрема знижується розмір активів та власного капіталу, спостерігається збитковість діяльності підприємства та негативні показники рентабельності. При цьому підприємство орієнтується на позиковий капітал, що засвідчує фінансову його залежність від зовнішніх джерел.

2.2. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві

Досліджуючи ефективність управління персоналом підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», слід відмітити відсутність відділу управління персоналом. Директор виконує роль відділу кадрів на підприємстві, при чому реалізує наступні основні завдання в аспекті управління персоналом підприємства: визначення потреб у персоналі, планування кадрового руху, організація підбору та розміщення співробітників, аналіз їхніх професійних та особистісних якостей, проведення атестації та оцінювання працівників, організація підвищення кваліфікації, ведення діловодства, забезпечення безпеки праці, підтримка кар'єрного росту та стимулювання мотивації співробітників.

Перш за все здійснимо дослідження стану та структури персоналу підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., дані представивши у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стан та структура персоналу підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показник	2018		2019		2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	6	100	6	100	7	100	7	100	7	100
- Адміністративний персонал	1	16,67	1	16,67	1	14,29	1	14,29	1	14,29
- Персонал зайнятий процесом виробництва та надання послуг, в т. ч.	5	83,33	5	83,33	6	85,71	6	85,71	6	85,71
- працівники відділів	4	80	4	80	5	83,33	5	83,33	5	83,33
-обслуговуючий персонал	1	20	1	20	1	16,67	1	16,67	1	16,67

Джерело: складено автором на основі звіту з праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Досліджуючи дані представлені у таблиці 2.2. нами відзначено те, що в структурі управління підприємством необхідно відмітити наявність управлінського персоналу в особі директора. Діяльність даного сектору акцентована на прийняття стратегічних управлінських рішень та формування концепції розвитку підприємства. Досліджуючи кількість адміністративного персоналу за період 2018-2022 рр. необхідно відзначити незмінність показника, який налічував одну особу.

Більшість персоналу зайнята виробничими процесами та надання послуг пов'язаних із розміщенням реклами на підприємстві, зокрема показник даного сектору збільшується із 5 осіб (83,33% загального обсягу персоналу) у 2018 році та 6 працівника (85,71%) у 2022 році.

Аналізуючи структуру персоналу слід відзначити найбільшу кількість працівників різноманітних відділів, зокрема у 2022 році 80% становили працівники відділів; 20% обслуговуючий та інший персонал підприємства.

Структуру персоналу підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2022 році представимо на рис. 2.4.



Рисунок 2.4. Структура персоналу підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2022 році

Джерело: складено автором на основі звіту з праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Протягом досліджуваного періоду в структурі персоналу суттєвих змін не відбулося, зокрема загальна кількість персоналу зростає на 1 особу, при цьому адміністративний персонал залишився не змінний, персонал зайнятий процесом виробництва та надання послуг збільшився на 1 особу, за рахунок зростання працівників відділів на 1 осіб.

У таблиці 2.3 наведено аналітичні дані щодо ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., при цьому показники оцінки подано в додатку К.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ
«Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
1. Коефіцієнт ефективності кадрового планування	0,75	0,91	0,62	0,73	0,69	-0,06	-0,04
2. Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників	0,46	0,55	0,45	0,51	0,53	0,07	0,02
3. Кваліфікаційний склад робітників	3,9	4,3	4,5	4,5	4,2	0,3	-0,3
4. Кваліфікаційний склад спеціалістів	6,6	7,3	7,2	6,9	6,7	0,1	-0,2
5. Якість розміщення персоналу	0,73	0,87	0,82	0,85	0,83	0,1	-0,02
6. Оборот персоналу	6,6	7,2	6	8,2	7,9	1,3	-0,3
7. Оборот по звільненню	4,2	5,1	4	5,1	4,8	0,6	-0,3
8. Оборот по прийняттю (зовнішній)	2,4	2,1	2	3,1	2,1	-0,3	-1
9. Стабільність персоналу	0,8	0,79	0,81	0,83	0,78	-0,02	-0,05
10. Рівень стабільності трудових колективів	0,05	0,07	0,05	0,08	0,05	0	-0,03
11. Коефіцієнт плинності	2,9	3,1	3	2,7	2,8	-0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі звіту з праці підприємства ТОВ «Маркетингові

технології ПБС»

Аналізуючи дані у таблиці 2.3, помітно, що коефіцієнт ефективності кадрового планування, який відображає відповідність фактичних даних кадрових потреб, набору, навчання, переміщення та звільнень до планових показників за відповідний період, знизився. У 2018 році він становив 0,75 пункти, але до 2022 року знизився до 0,69 пункти.

У той же час, показник ефективності набору та відбору персоналу, що відображає відношення між отриманим ефектом і витратами, показує позитивну динаміку. У 2018 році цей показник склав 0,46 пункти, і він зростає до 0,53 пункти в 2022 році. Це відзначається зростанням показника на 0,07 пункти, або 15,2%.

Кваліфікаційний склад робітників також зазнав змін. У 2018 році в середньому розряд становив 3,9, в 2021 році цей показник зростає до 4,5 пункти, і в 2022 році він знизився до 4,2 пункти.

За даними таблиці 2.3, показник обороту персоналу також зростає. У 2018 році показник звільнення становив 4,2 пункти, а показник прийому – 2,4 пункти, загальний оборот склав 6,6 пунктів. У 2022 році цей показник зростає до 7,9 пункти (звільнення – 4,8 пункти та прийом – 2,1 пункти).

Наслідком цього аналізу є відомо, що показник стабільності персоналу зазнав коливань: 80% в 2018 році, 83% в 2021 році та 78% в 2022 році.

Загалом, можна відзначити, що оборотність персоналу на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» майже не змінювалася, і це може бути визначено декількома чинниками.

По-перше, на підприємстві створені сприятливі та безпечні умови праці, що сприяє збереженню працівників.

По-друге, рівень оплати праці відповідає вимогам ринку праці, що також робить роботу на підприємстві привабливою для працівників.

По-третє, підприємство володіє ефективною стратегією планування та розвитку свого персоналу. І, нарешті, наявність стимулюючих умов і соціальних гарантій для працівників сприяє збереженню стабільності персоналу

на підприємстві.

Узагальнюючи результати дослідження визначимо продуктивність використання персоналу на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Продуктивність праці персоналу підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Обсяг реалізації рекламної продукції та надання послуг на підприємстві, тис.грн.	718,3	941,1	903,7	1293,9	865,1	146,8	-428,8
Кількість працівників підприємства, осіб	6	6	7	7	7	1	0
Продуктивність праці персоналу підприємства, тис.грн. / особу	119,7	156,9	129,1	184,8	123,6	3,9	-61,3

Джерело: складено автором на основі звіту з праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Результати дослідження засвідчують приріст продуктивності праці працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2021 рр. із 119,7 тис.грн. / особу у 2018 році до значення показника 184,8 тис.грн. / особу, проте у звітному періоді (періоді військових подій та повномасштабного вторгнення в Україні) продуктивність праці значно знижується до рівня 123,6 тис.грн. / особу, що в першу чергу обумовлено зниженням доходів від реалізації продукції та послуг підприємства (рис. 2.5).

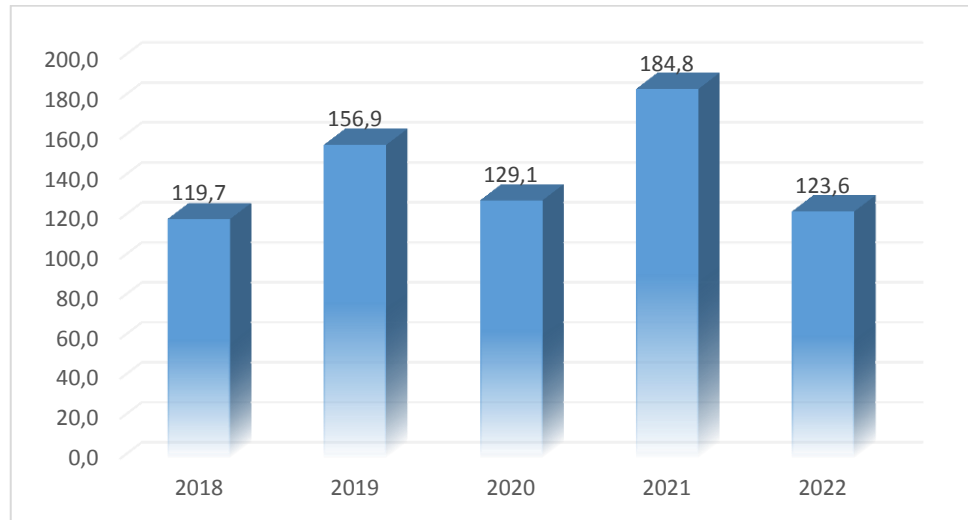


Рисунок 2.5. Динаміка продуктивності праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі звіту з праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

В цілому, за останні два роки показник продуктивності праці знизився на 61,3 тис.грн. / особу, що засвідчує значне зниження ефективності використання наявного трудового потенціалу підприємства.

2.3. Аналіз показників фінансового стану та дослідження можливості банкрутства підприємства

Ефективність управління на підприємстві можливо оцінити здійснивши дослідження показників фінансового стану та можливості банкрутства підприємства. Фінансовий стан підприємства - це оцінка фінансової ситуації і фінансових ресурсів підприємства на певний момент часу. Він включає в себе всі фінансові аспекти діяльності підприємства, включаючи активи, пасиви, доходи, витрати, заборгованості та інші фінансові показники.

Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» допомагає визначити, наскільки підприємство здатне виконувати свої фінансові зобов'язання, забезпечувати сталість та зростання своєї діяльності,

генерувати прибуток та створювати цінність для власників та інших зацікавлених сторін. Оцінка фінансового стану включає аналіз фінансових звітів, розрахунок показників ліквідності, рентабельності, оборотності активів, аналіз фінансової структури, а також оцінку фінансового ризику. Фінансовий стан підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» важливий для прийняття рішень щодо фінансування, інвестування, розвитку бізнесу та інших аспектів управління підприємством.

Перш за все, здійснимо дослідження показників ліквідності господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., дані представивши у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності на підприємстві
ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,743	1,094	0,910	2,291	0,900	0,157	-1,391
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,743	1,094	0,910	2,291	0,900	0,157	-1,391
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,471	0,381	0,545	0,488	0,587	0,116	0,098
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис.грн.	-38,9	17,9	-11,9	106,5	-6,9	32,0	-113,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Досліджуючи показники ліквідності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. необхідно відзначити зростання показника із 0,743 пункти у 2018 році до значення 2,291 пункт у 2021 році (відповідно показник перевищує нормативне значення), проте у звітному 2022 році значення показника знижується на 1,391 пункти до рівня 0,9 пункти. Зниження показника

засвідчує зниження ліквідності функціонування підприємства. Ідентично значення показника коефіцієнту швидкої ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає із 0,471 пунктів у 2018 році до показника 0,587 пунктів у 2022 році, зростання показника за весь досліджуваний період становив 0,116 пункти, протягом останніх двох років показник зростає на 0,098 пункти.

Протягом досліджуваного періоду рівень робочого капіталу змінювався із 38.9 тис.грн. у 2018 році, при цьому значення показника у 2021 році становило 106,5 тис.грн., а у звітному році показник знизився до рівня -6,9 тис.грн.

Далі здійснимо дослідження показників ліквідності господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., дані представивши у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості на підприємстві
ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,347	0,086	-0,099	0,549	-0,111	0,236	-0,66
Коефіцієнт фінансової залежності	-2,884	11,592	-10,134	1,821	-9	-6,116	-10,821
Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	-3,884	10,592	-11,134	0,795	-10	-6,116	-10,795
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк)	1	1	1	1,026	1	0	-0,026
Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.6., слід відзначити орієнтування на

позиковий капітал, при цьому значення показника в більшості було від'ємним.

Лише у 2021 році значення показника фінансової автономії становило 0,549 пункти, відповідно пасиви були сформовані за рахунок власного капіталу на 54,9%, проте у 2022 році показник був від'ємний через від'ємне значення власного капіталу.

Наступним етапом стане дослідження ділової активності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., при цьому значення показника представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності на підприємстві
ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності активів	6,402	4,535	7,493	6,846	13,931	7,529	7,085
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,402	4,535	7,493	6,846	13,931	7,529	7,085
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,156	6,905	18,671	8,701	40,051	26,895	31,350
Період обороту дебіторської заборгованості	27,74	52,86	19,55	41,95	9,11	-18,631	-32,834
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,754	4,964	6,820	15,684	12,538	7,784	-3,146
Період обороту кредиторської заборгованості	76,78	73,54	53,52	23,27	29,11	-47,668	5,840
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-18,465	52,575	-75,941	12,465	-125,377	-106,912	-137,842

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Дані аналітичної таблиці 2.7. засвідчують зростання оборотності активів, оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, власного капіталу. Показник оборотності активів збільшується за весь досліджуваний період на 7,529 пункти, зокрема якщо у 2018 році становив 6,402 пункти і у 2022 році значення показника становило 13,931 пункт. Ідентична динаміка і показнику оборотності оборотних активів.

Спостерігається зростання оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства, відповідне значення показника дебіторської заборгованості становить 40,051 пункт, при цьому період обороту становить 9,11 днів, значення показника оборотності кредиторської заборгованості складає 12,538 пункти, відповідний період обороту кредиторської заборгованості становить 29,11 днів. Оборотність власного капіталу через від'ємні значення у 2018 році становило -18,465 пункти, у 2021 році склало 12,465 пункти та у 2022 році показник становив -125,377 пункт.

Узагальнимо основні показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності на підприємстві
ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр., %

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
Рентабельність активів	37,7	27,37	-24,71	61,22	-44,93	-82,63	-106,14
Рентабельність власного капіталу	-108,74	317,32	250,42	111,46	404,35	513,09	292,88
Рентабельність реалізації	5,89	6,04	-3,3	8,94	-3,23	-9,11	-12,17
Рентабельність господарської діяльності	6,26	6,42	-3,19	9,82	-3,12	-9,38	-12,94

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо значне зниження основних показників рентабельності діяльності підприємства, зокрема знижується, зокрема рентабельність активів підприємства знизилася на 82,63% за весь досліджуваний період до рівня -44,93%, знижується рентабельність реалізації на 9,11%, зокрема значення показника у 2022 році становила -3,23%. Також спостерігається зниження рентабельності господарської діяльності підприємства, якщо у 2018 році показник становив 6,26%, то у звітному 2022 році значення показника становило -3,12%. Протягом досліджуваного періоду значення показника знизилося на 9,38%.

Досліджуючи ефективність управління підприємством, необхідним є дослідження інтегрального (узагальнюючого) показника фінансового стану підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Інтегральний показник фінансового стану підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр. (діагностика ймовірності банкрутства згідно моделі Терещенка О.О.)

Показники	Роки					Відхилення (+;-)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/ 2018	2022/ 2021
x1 – (чистий прибуток (збиток) + амортизація) / зобов'язання	0,280	0,300	-0,225	1,402	-0,404	-0,684	-1,807
x2 – валюта балансу / зобов'язання	0,743	1,094	0,910	2,291	0,900	0,157	-1,391
x3 – чистий прибуток / валюта балансу	0,377	0,274	-0,247	0,612	-0,449	-0,826	-1,061
x4 – чистий прибуток / виручка від реалізації	0,059	0,060	-0,033	0,089	-0,032	-0,091	-0,122
x5 – виробничі запаси / виручка від реалізації	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x6 – виручка від реалізації / валюта балансу	6,402	4,535	7,493	6,846	13,931	7,529	7,085
Критерій Z	5,18	4,03	-2,15	9,54	-3,80	-8,98	-13,34

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Для оцінювання інтегрального показника фінансового стану та дослідження можливості банкрутства підприємства використано в роботі модель О. О. Терещенка, що має наступний вигляд [41, с.108]:

$$Z=1,5*x_1 +0,08*x_2 +10*x_3 +5*x_4 +0,3*x_5 +0,1*x_6 \quad (2.1)$$

Результати оцінювання інтегрального показника Z засвідчують зниження показника із 5,18 пунктів у 2019 році до рівня -2,15 пункти у 2020 році, найвище значення показника було у 2021 році і становило 9,54 пункти, в подальшому показник знижується до рівня -3,8 пункти, відповідно за період 2018-2022 рр. показник знизився на 8,98%, а за останні два роки значення показника знизилося на 13,34 пункти. В цілому, необхідно відзначити хорошу фінансову стійкість та відсутність загрози банкрутства досліджуваного підприємства протягом 2018-2019 рр. та у 2021 році, поряд із цим, негативним є фінансовий стан та можливість банкрутства підприємства у 2020 та 2022 році, що зумовлено наслідками пандемії COVID -19 та повномасштабною війною рф із України у звітному 2022 році.

Резюмуючи проведене дослідження необхідно відмітити позитивні тенденції зростання ділової активності та високі показники рентабельності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» протягом 2018-2019 рр. та у 2021 році. Поряд із цим, негативними чинниками є орієнтація підприємства на позиковий капітал, значне зниження ліквідності та рентабельності підприємства у звітному 2022 році, що обумовлено війною в Україні. Також негативним є можливість банкрутства підприємства та нестійкий фінансовий стан у 2020 та 2022 році, що зумовлено наслідками пандемії COVID -19 та повномасштабною війною рф із України у звітному 2022 році.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеного у другому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. Об'єктом дослідження виступала діяльність товариства з обмеженою

відповідальністю «Маркетингові технології ПБС» (надалі – ТОВ «Маркетингові технології ПБС»), яке спеціалізується на виробництві та реалізації різноманітної рекламної продукції. Дане підприємство засновано у 2005 році і займається рекламною діяльністю у відповідності до різновиду економічної діяльності - КВЕДу «73.11. Рекламні агентства». Сьогодні досліджуване підприємство ТОВ «Маркетингові технології ПБС» пропонує різноманітні рекламні послуги та активно використовує останні тренди для підтримки бізнесу. Працівники відповідають за всі етапи роботи підприємства - починаючи від створення унікального дизайну і закінчуючи друком та монтажем.

Узагальнюючи результати дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства, слід відмітити, що в умовах війни із РФ спостерігається зниження ефективності (результативності) господарської діяльності підприємства, зокрема знижується розмір активів та власного капіталу, спостерігається збитковість діяльності підприємства та негативні показники рентабельності. При цьому, підприємство орієнтується на позиковий капітал, що засвідчує фінансову його залежність від зовнішніх джерел.

2. Реалізацію служби управління персоналом виконує директор підприємства, який забезпечує визначення потреб у персоналі, планування кадрового руху, організація підбору та розміщення співробітників, аналіз їхніх професійних та особистісних якостей, проведення атестації та оцінювання працівників, організація підвищення кваліфікації, ведення діловодства, забезпечення безпеки праці, підтримка кар'єрного росту та стимулювання мотивації співробітників.

Результати дослідження засвідчують приріст продуктивності праці працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2021 рр. із 119,7 тис.грн. / особу у 2018 році до значення показника 184,8 тис.грн. / особу, проте у звітному періоді (періоді військових подій та повномасштабного вторгнення в Україну) продуктивність праці значно знижується до рівня 123,6 тис.грн. / особу, що в першу чергу обумовлено

зниженням доходів від реалізації продукції та послуг підприємства. При чому, за останні два роки показник продуктивності праці знизився на 61,3 тис.грн. / особу, що засвідчує значне зниження ефективності використання наявного трудового потенціалу підприємства.

3. Резюмуючи оцінку фінансового стану та визначення інтегрального показника (банкрутства підприємства) необхідно відмітити позитивні тенденції зростання ділової активності та високі показники рентабельності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» протягом 2018-2019 рр. та у 2021 році. Поряд із цим, негативними чинниками є орієнтація підприємства на позиковий капітал, значне зниження ліквідності та рентабельності підприємства у звітному 2022 році, що обумовлено війною в Україні. Також негативним є можливість банкрутства підприємства та нестійкий фінансовий стан у 2020 та 2022 році, що зумовлено наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною війною рф із України у звітному 2022 році.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» В ПЕРІОД ВІЙНИ

3.1. Механізми державної підтримки та стимулювання підприємництва в умовах війни

Аналізуючи сучасний стан української економіки, можна відзначити, що лише зараз вона починає відновлюватися і переходити на воєнний економічний режим. Цьому значно сприяє політика дерегуляції та лібералізації бізнесу, яку обрано державою для підтримки економіки в умовах конфлікту. Уряд України вже активізував та впровадив кілька програм підтримки бізнесу під час війни. Одним з ключових заходів у цьому контексті є внесення змін до податкової системи, спрямованих на підтримку суб'єктів бізнесу у період воєнного стану. Наприклад, 15 березня 2022 року був прийнятий Закон України № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України у період воєнного стану». Цей закон передбачає значні трансформації у податковій системі з метою активізації підприємницької діяльності під час воєнних умов.

Головні зміни, внесені згідно зазначеного закону, щодо сплати єдиного податку, включають такі аспекти:

-з 1 квітня 2022 року і до завершення або скасування воєнного стану платники єдиного податку 3 групи, якими можуть бути як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи різних форм власності, з доходами, що не перевищують 10 мільярдів гривень на календарний рік, мають право на використання спрощеної системи оподаткування. Раніше для платників цієї групи обсяг обороту не перевищував 1167 мінімальних зарплат (які на 1 січня 2022 року становили 7585,5 тисяч гривень).

Важливо відзначити, що ставка єдиного податку становитиме лише 2% від обороту без урахування ПДВ, у порівнянні зі ставками 3% із ПДВ або 5% без ПДВ, як це було до воєнного періоду. З цього результату випливає, що платники цієї групи не

будуть зобов'язані подавати звітність з ПДВ за операціями постачання товарів, робіт і послуг, при умові, що місце постачання розташоване на митній території України. Також важливо відзначити, що реєстрація платника ПДВ не скасовується на цей період, а лише тимчасово призупиняється.

Отже, більшість суб'єктів бізнесу (з винятками певних видів діяльності та осіб) матимуть можливість замість сплати податку на прибуток і ПДВ використовувати єдиний податок з обороту в розмірі 2%. Для того щоб обрати цю спрощену систему оподаткування з урахуванням вищевказаних особливостей, суб'єкти господарювання повинні подати відповідну заяву до контролюючого органу за місцем своєї податкової адреси не пізніше останнього дня місяця, що передує періоду переходу на спрощену систему оподаткування. Важливо відзначити, що перехід на цю систему не відбувається автоматично.

- відповідно до внесених змін, платники єдиного податку 1 та 2 групи будуть звільнені від обов'язку сплати цього податку. Їм не потрібно буде подавати декларацію про несплату податку. Ці зміни стосуватимуться тимчасово з 1 квітня 2022 року і до припинення або скасування воєнного стану [15].

Отже, згідно зі змінами, єдиний податок буде сплачуватися добровільно суб'єктами бізнесу, які належать до 1 або 2 груп. Якщо суб'єкт господарювання має достатньо коштів після завершення своєї діяльності, він може сплатити єдиний податок, сприяючи тим самим фінансуванню місцевого бюджету громади.

На поточному етапі війна серйозно виснажила більшість суб'єктів бізнесу, і для їх відновлення та повернення до попереднього рівня розвитку потрібний час. У цьому контексті виникає питання про необхідність подовження податкових реформ, особливо щодо нарахування та сплати єдиного податку, на певний період після завершення конфлікту. Безпосередньо згідно з Законом України [12], внесено певні зміни у систему оплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) для фізичних осіб-підприємців. Згідно з цими змінами, починаючи з 1 березня 2022 року і до припинення або скасування воєнного стану в Україні, а також протягом дванадцяти місяців після припинення або скасування воєнного стану, фізичні особи-підприємці, включаючи тих, хто працює за єдиним податком, і особи, що займаються самостійною

професійною діяльністю, можуть відмовитися від сплати єдиного внеску на соціальне страхування за себе, а також від його нарахування та розрахунку. Проте важливо пам'ятати, що відмовляючись від сплати ЄСВ протягом цих періодів, фізичні особи-підприємці та особи, які проводять незалежну професійну діяльність, втрачатимуть можливість підраховувати страховий стаж для отримання пенсії. Крім того, вони втрачатимуть статус застрахованих осіб і не матимуть доступу до соціального страхування у випадку тимчасової втрати працездатності. На основі проведеного дослідження у таблиці 3.1 підсумуємо правила роботи ФОП під час воєнного стану.

Таблиця 3.1

Основні ліміти та правила роботи для фізичних осіб-підприємців
під час дії воєнного стану

ФОП - 1 група	ФОП - 2 група	ФОП - 3 група 2 %	ФОП - 3 група 5 %	ФОП 3 група 3 % + ПДВ	ФОП - загальна система
Ліміти ФОП у 2022 році (при мінімальній заробітній платі 6500 грн)					
167 мін. з/п 1085500 грн/р.	834 мін. з/п 5421000 грн/р.	Необмежені	1167 мін. з/п 7585500 грн/р.	1167 мін. з/п 7585500 грн/р.	1 млн грн за 12 міс. без ПДВ; необмежений оборот після 1 млн.грн. з ПДВ
Основні правила нарахування та сплати податків					
ЄП - добровільно (248,10 грн/міс.)	ЄП - добровільно (1300 грн/міс.)	ЄП щомісяця до 30 числа (2 % від обороту)	ЄП - раз в квартал (5 % від обороту)	ЄП - раз в квартал (3 % від обороту, ПДВ - щомісяця)	Раз в рік: ПДФО - 18 % та 1,5 % ВЗ від чистого доходу, ПДВ - щомісяця
ЄСВ - добровільно (1430,00 грн/міс.)	ЄСВ - добровільно (1430,00 грн/міс.)	ЄСВ - добровільно (1430,00 грн/міс.)	ЄСВ - добровільно (1430,00 грн/міс.)	ЄСВ - добровільно (1430,00 грн/міс.)	ЄСВ - добровільно (22% від чистого доходу/міс.)
Найманих працівників бути не може	Податок за найманих працівників щомісяця до 20 числа	Податок за найманих працівників щомісяця до 20 числа	Податок за найманих працівників щомісяця до 20 числа	Податок за найманих працівників щомісяця до 20 числа	Податок за найманих працівників щомісяця до 20 числа
Звітність - річна в січні 2023 р.	Звітність за працівників квартальна, за себе - річна	Звітність за працівників квартальна, за себе - до 20 числа щомісяця	Звітність за працівників квартальна, за себе - квартальна	Звітність за працівників квартальна, за себе - квартальна, ПДВ - щомісячна	Звітність за працівників квартальна, за себе - річна, ПДВ - щомісячна

Джерело: узагальнено автором на основі [28, 35]

Економічна стабільність України перш за все залежить від платників податків, які продовжують працювати в умовах війни. Запроваджені податкові зміни надають суб'єктам бізнесу можливість заощадити кошти на сплаті податків і вкладати їх у подальший розвиток своєї господарської діяльності. Таким чином, вони підтримують та сприяють розвитку економіки країни.

Однак суб'єкти підприємницької діяльності також мають відповідальність перед економікою України і, де можливо, повинні сплачувати податки добровільно, щоб сприяти наповненню державного та місцевих бюджетів. Тому що система оподаткування суб'єктів бізнесу повинна сприяти стимулюванню господарської діяльності в умовах сучасності та одночасно забезпечувати потік податкових надходжень від підприємств для фінансування державних та місцевих потреб.

Важливо відзначити, що, незважаючи на внесені зміни, за даними Державної податкової служби України, у період січень-квітень 2022 року було сплачено 118,5 мільярда гривень єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Це перевищує відповідний показник минулого року на 12 мільярдів гривень або на 11,3%. Загалом, до державного бюджету за період січень-квітень 2022 року сплачено 234,4 мільярда гривень, що на 64,9 мільярда гривень більше, ніж в аналогічному періоді минулого року. Місцеві бюджети отримали 110,3 мільярда гривень, що перевищує показники за січень-квітень 2021 року на 9,8 мільярда гривень або 9,7% [43, с.67]. Отже, навіть у цей важкий воєнний період, платники податків продовжують підтримувати нашу державу та відповідно вносять свою частку до бюджету завдяки своєму громадянському підходу та патріотизму.

У зв'язку зі змінами в оподаткуванні суб'єктів бізнесу під час воєнного стану, виникає потреба в наданні роз'яснень та консультацій, які допоможуть платникам податків вирішувати виникаючі питання. ДПС повинна надавати оперативну консультативну підтримку, реагуючи на звернення і забезпечуючи якісний «податковий сервіс».

Щодо наступного рішення Уряду, яке впливає на полегшення діяльності суб'єктів бізнесу під час воєнного стану, це скасування перевірок. По-перше, спочатку було прийнято рішення скасувати майже всі види перевірок, пов'язаних з

бізнесом, включаючи камеральні та фактичні. Однак потім були внесені коригування і зміни в законодавство. Однією з нововведень, яку впроваджено на період воєнного стану, надзвичайного стану та протягом трьох місяців після їх припинення або скасування, є встановлення мораторію на перевірки щодо нарахування, декларування та сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ). Відповідно, перевірки, які розпочалися до 24 лютого, були призупинені. Штрафи та пені за порушення правил нарахування, декларування та сплати ЄСВ за цей період не застосовуються.

Ще однією важливою ініціативою, яку уряд впровадив для полегшення та підтримки діяльності підприємств під час воєнного стану, є відміна будь-яких санкцій за порушення вимог Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» щодо використання реєстраторів розрахункових операцій (РРО) або програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО).

Зазначена ініціатива фактично дозволяє обходити вимоги до використання РРО/ПРРО під час воєнного стану [51, с.143]:

- платежі (оплата карткою, накладні платежі, POS-термінали і т. д.) можуть прийматися без застосування РРО/ПРРО;

- якщо суб'єкт бізнесу не має РРО/ПРРО і їх не встановлено, штрафи не будуть застосовуватися;

- якщо суб'єкт бізнесу вже має РРО/ПРРО і продовжує їх використовувати, він може це робити без штрафів;

- навіть якщо в процесі використання РРО/ПРРО виникли певні помилки (невидача чека, неправильний чек і т. д.), штрафи не будуть нараховуватися.

Цей крок зі сторони уряду значно полегшив бізнесову діяльність суб'єктів підприємництва, особливо з огляду на те, що вимога щодо використання реєстраторів розрахункових операцій (РРО) / програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) була новою і набула чинності з початку 2022 року. На теперішній момент невідомо, чи залишиться ця вимога щодо РРО/ПРРО в силі після закінчення воєнного стану. Проте важливо відзначити, що, зважаючи на

плани України щодо вступу до Європейського Союзу, використання РРО/ПРРО є стандартним інструментом розрахунку для будь-якого бізнесу.

Згідно з офіційною статистикою, протягом двох місяців війни 1171 українське підприємство почали евакуацію своїх виробництв. Понад 400 суб'єктів бізнесу частково або повністю перевели свої виробництва, із них 216 вже відновили роботу. Приблизно 500 підприємців зараз шукають місця для розміщення своїх підприємств. Місцями релокації стали вісім областей у Центральній та Західній Україні, а саме Івано-Франківська, Вінницька, Волинська, Тернопільська, Хмельницька, Закарпатська, Львівська, Рівненська та Чернівецька областей.

У процесах переміщення підприємств, які переїжджають з епіцентрів бойових дій, лідирує Львівщина. До цього регіону станом на 29 квітня було переміщено 115 підприємств, більш ніж пів сотні із них вже відновили роботу [35]. Також на Хмельниччину із зони бойових дій переїхало 25 підприємств; до Вінницької громади переїхало 13 підприємств; два десятки підприємств перевезли своє виробництво на Тернопільщину.

Серед підприємств, які переїжджають (релокація бізнесу), можна виділити чотири основні категорії, представлені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 Чотири основні категорії підприємств в контексті релокації

Джерело: складено автором на основі [35]

Отже, завдяки програмі релокації, запровадженій Урядом України, багато підприємств отримали можливість продовжувати свою діяльність в нових умовах та зберегти свої робочі місця.

В сучасних важких умовах важливим завданням для Уряду є розробка та впровадження програм фінансової підтримки для стимулювання та розвитку підприємництва. Ця підтримка може бути здійснена через програми кредитування для суб'єктів господарювання.

Держава може сприяти кредитуванню підприємств двома способами. Перший підходить включає в себе створення спеціальних державних установ або неприбуткових організацій, які надають кредити та фінансування підприємствам. У цьому випадку вартість кредиту може бути залежною від різних факторів, таких як тип діяльності, місцезнаходження підприємства і так далі.

Такий підхід дозволяє створювати сприятливі умови для різних категорій підприємств, від нових фірм до підприємств певних галузей, враховуючи загальнодержавну стратегію економічного розвитку або розвитку місцевих ресурсів. Наприклад, в Україні Німецько-Український фонд (НУФ), спільно заснований Урядом, Національним банком України та Німецьким державним банком розвитку, успішно надає фінансову підтримку мікро-, малим та середнім підприємствам [1].

Інший підхід полягає в державній підтримці розвитку кредитних відносин між підприємствами та комерційними банками. Для впровадження цього напряму державної політики Уряд України 18 березня 2022 року вніс зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-9 %». Основні положення цих змін такі [43, с.69]:

1. Програма стала доступною для середніх підприємств з річним доходом до 50 мільйонів євро (раніше було 20 мільйонів євро) і для великих підприємств з річним доходом понад 50 мільйонів євро, незалежно від кількості працюючих.

2. Максимальна сума кредиту збільшилася для всіх суб'єктів підприємництва з 50 до 60 мільйонів гривень, враховуючи групу пов'язаних компаній.

3. Відсоткова ставка складає 0% річних під час дії воєнного стану та протягом одного місяця після його закінчення, а після цього - 5% річних до завершення строку кредиту.

4. Можливі цілі кредитування включають інвестиційний кредит для придбання основних засобів та кредит для поповнення оборотних коштів для здійснення підприємницької діяльності.

5. Строк кредитування становить 5 років для інвестиційних кредитів і 3 роки для кредитів на поповнення оборотних коштів.

6. Заявки на участь у програмі приймаються під час дії воєнного стану.

7. Розмір кредитної гарантії становить 50% від суми кредиту для суб'єктів малого та середнього підприємництва, за винятком великих підприємств [10].

Згідно з метою програми, яка передбачає державну і комерційну підтримку, банки повинні посилити свою кредитну діяльність для допомоги тисячам підприємців у відновленні та модернізації їхнього бізнесу, адаптації до нових умов. Станом на травень 2022 року Фонд розвитку підприємництва уклав угоди про співпрацю з 42 банками в рамках Державної програми «Доступні кредити 5-9 %».

Згідно інформації від Міністерства фінансів України, з моменту запуску програми суб'єкти підприємництва станом на 16 травня 2022 року отримали від уповноважених банків 40486 кредитів загальною сумою 110,1 мільярдів гривень. Розподіл цих кредитів представлено на рис. 3.2.

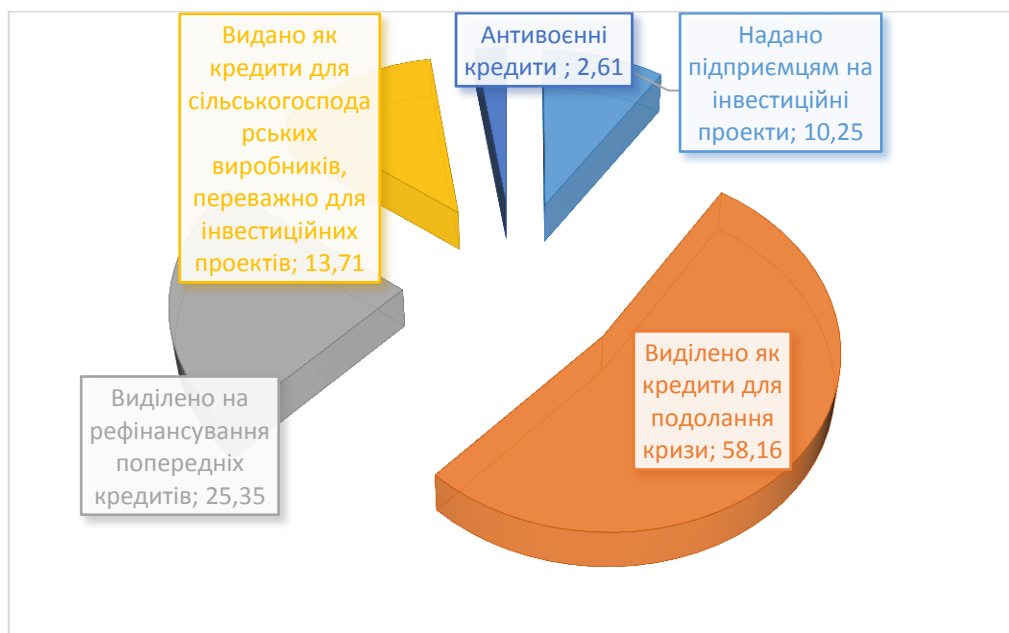


Рисунок 3.2. Розподіл кредитів в рамках Державної програми «Доступні кредити 5-9 %» для підприємств в Україні

Джерело: складено автором на основі [28]

Проведені дослідження вказують на те, що уряд України застосовує різноманітні та інноваційні методи для регулювання та підтримки підприємництва в умовах війни. Проте, виявлені недоліки та труднощі, з якими стикаються підприємства, показують, що необхідно одночасно розвивати як систему державної підтримки бізнесу, так і ініціативу підприємців та малих і середніх підприємств для спільної праці у сфері державно-фінансової діяльності.

На сьогоднішній день дуже важливо покращити систему державної підтримки бізнесу через покращення доступу до інформації та консультаційних послуг для стимулювання його розвитку. Інформаційна державна підтримка суб'єктів підприємництва може бути здійснена шляхом наступних дій [28]:

1) створення та підтримка державних, регіональних та місцевих інформаційних систем, комунікаційних мереж, сприяння початку підприємницької діяльності через Інтернет;

2) надання інформації про виконання державних, регіональних та місцевих програм підтримки бізнесу та оцінку ефективності державної підтримки; інформація про стан розвитку сектору підприємництва; інформація про інфраструктурні об'єкти, які підтримують підприємство; інша необхідна інформація, включаючи економічну, юридичну, статистичну, технологічну та маркетингову, яка є важливою для розвитку підприємницької діяльності. Консультативна державна підтримка повинна забезпечуватися через: сприяння розвитку інфраструктури підтримки підприємництва, яка надає консультаційні послуги підприємцям та забезпечує їх функціонування; спрощення доступу до реального часу інформації для підприємців.

3.2. Концепція управління ризиками підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни

Аналізуючи діяльність підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» необхідно відмітити наявність значних ризиків господарської діяльності,

що вплинули на фінансовий стан та на динаміку показників фінансово-господарської діяльності. Для узагальнення особливостей функціонування підприємства здійснимо SWOT-аналіз визначивши поточні проблеми та загрози в діяльності даного підприємства, результати дослідження представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», 2022 рік

Переваги	Проблеми
<p>Досвідчена команда фахівців на підприємстві</p> <p>Наявність нового основного капіталу</p> <p>Висока якість рекламної продукції та послуг</p> <p>Привабливі ціни на асортимент продукції та послуг</p> <p>Широта та глибина асортименту продукції та послуг</p>	<p>Недостатньо розвинута система маркетингу підприємства</p> <p>Недостатня представленість продукції на інших ринках збуту</p> <p>Відсутність стратегії розвитку підприємства</p> <p>Достатня конкуренція на ринку</p> <p>Орієнтування на вузький сегмент на ринку</p> <p>Нестабільний фінансовий стан та загроза банкрутства</p> <p>Орієнтування на позиковий капітал</p>
Можливості	Загрози
<p>Подальше зростання ринкової частки підприємства</p> <p>Оновлення асортименту рекламної продукції та послуг</p> <p>Клієнтоорієнтований підхід</p> <p>Державна підтримка та державні замовлення в контексті розвитку бізнесу</p> <p>Зростання якості продукції та послуг</p>	<p>Нестабільна ситуація через війну в Україні</p> <p>Зниження платоспроможності споживачів</p> <p>Різноманітні форс-мажорні обставини</p> <p>Зростання рівня конкуренції на ринку</p> <p>Збільшення орієнтації на позичковий капітал та зниження фінансової стійкості підприємства</p> <p>Збільшення залежності від постачальників</p>

Джерело: самостійна розробка автора

Результати дослідження засвідчують наявність значних проблем в діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», які виникли в період війни, найбільш болючіші із них: нестабільний фінансовий стан та

загроза банкрутства, орієнтування на позиковий капітал, значна конкуренція на ринку, недостатньо розвинута система маркетингу підприємства, недостатня представленість продукції на інших ринках збуту, відсутність стратегії розвитку підприємства.

Поряд із проблемами господарської діяльності також існують значні ризики обумовлені нестабільністю ситуації через війну в Україні, зниження платоспроможності споживачів, різноманітні форс-мажорні обставини, зростання рівня конкуренції на ринку, збільшення орієнтації на позиковий капітал та зниження фінансової стійкості підприємства, збільшення залежності від постачальників.

В контексті наявності ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни необхідно побудувати комплексну систему управління даними ризиками, яка б акцентувала увагу на усі складові моніторингу ризиків, таких як визначення типу ризиків, імовірності їх настання, прийняття управлінських рішень та аналізу отриманих результатів.

Система моніторингу фінансових ризиків у ТОВ «Маркетингові технології ПБС» представляє собою комплекс заходів, які включають збір і обробку важливої інформації про зміни в фінансових показниках, а також надання результатів для аналізу відхилень і оцінки їхнього впливу на витрати підприємства. Ця система спрямована на генерацію та реалізацію відповідних управлінських рішень, необхідних для оперативної адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому господарюванні. Функціональне наповнення цієї системи включає більше елементів, ніж простий моніторинг умов господарського середовища.

Особливу вагу має необхідність структурування інформаційної бази для повного опису та категоризації всіх факторів ризику, які повинні бути враховані при створенні системи моніторингу. Крім того, важливим є встановлення характеру та закономірностей, які визначають, як змінюються та взаємодіють між собою ці фактори фінансового ризику щодо впливу на

загальну діяльність ТОВ «Маркетингові технології ПБС» і один на одного.

На рисунку 3.3 показана комплексна система моніторингу ризиків фінансово-господарської діяльності для підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», яка враховує головні цілі підприємства, а також можливі відхилення у якісних і кількісних характеристиках фінансових ризиків.



Рисунок 3.3. Пропонована модель моніторингу ризиків фінансово-господарської підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни

Джерело: самостійна розробка автора

У таблиці 3.3 наведено опис основних компонентів системи управління

ризиками фінансово-господарської діяльності для підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» та надано конкретні поради щодо створення такої системи та перелік дій, необхідних для її успішного впровадження.

Таблиця 3.3

Характеристика ключових блоків системи моніторингу ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни

Назва основного блоку	Складові основного блоку	Характеристика та рекомендації
1. Побудова профілю ризику фінансово-господарської діяльності	1.1. Сфера виникнення ризику	Провести детальний аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
	1.2. Вид ризику	За виявленим у пункті 1.1 різноманіттям факторів необхідно виділити ключові фактори, які найбільше впливають на саме підприємство.
	1.3. та 1.4. Тип ризику та граничний рівень ризику	Для впровадження таких заходів та визначення необхідних параметрів доцільно використання експертного методу
2. Оцінка ступеня впливу ризику на підприємство	2.1. та 2.2. Вірогідність настання ризику та наслідки прояву ризику	Рекомендується створити модель впливу ризику, де основними параметрами будуть ймовірність виникнення ризику та його можливі наслідки.
3. Прийняття управлінських рішень щодо запобігання впливу ризику фінансово-господарської діяльності на підприємство	3.1. Попередження імовірності настання ризику	Для зменшення ризиків може бути корисним укладання угод зі страхування ризиків та включення відповідних положень у контракти та документацію.
	3.2. Прийняття ризику	Додатково, підприємство може створити фінансові резерви для покриття негативних наслідків ризику у разі неможливості уникнення його.
	3.3. Покриття втрат від впливу ризику	Важливо мати можливість покривати фінансові втрати від передчасно непередбаченого негативного впливу факторів.
4. Оцінка ефективності моніторингу ризиків фінансово-господарської діяльності	4.1 Розрахунок фінансово-економічних показників підприємства	Для кращого управління ризиками, рекомендується розраховувати необхідні фінансово-аналітичні показники, виявлені під час аналізу факторів у пунктах 1-3.
	4.2. та 4.3. Порівняння отриманих результатів з попередніми періодами та з середніми показниками в країні	Аналіз результатів розрахунків може включати порівняння з даними попередніх років або з еталонними значеннями, такими як середні показники в галузі чи країні, або порівняння з аналогічними показниками конкурентів.
	4.4. Виявлення причин відхилень результатів від запланованих	Необхідно визначити причини відхилень показників від запланованих параметрів та фінансових втрат через вплив факторів фінансового ризику. На управлінському рівні слід вжити відповідних заходів для усунення подібних прорахунків і запобігання їм у майбутньому.

Джерело: самостійна розробка автора

Система моніторингу фінансово-господарської діяльності для підприємства (представлена на рисунку 3.3) представляє собою комплекс ключових етапів аналізу фінансових ризиків, який визначає ступінь та важливість впливу ризиків на діяльність ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Зазначена система включає такі складові елементи: визначення виду ризиків залежно від їх джерела, характеру та масштабу; оцінка якісних та кількісних параметрів ризику; вибір можливих управлінських рішень для зменшення негативного впливу ризику; аналіз результатів та ефективності управління фінансовими ризиками.

Таким чином, при дослідженні чинників, які впливають на середовище діяльності та фінансовий стан підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», можна виділити ті, які можуть найбільше негативно вплинути на компанію. Сукупність даних чинників, або ж їх складових, формує систему ризику фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства (див. рисунок 3.3, розділ 1.1). При аналізі основних аспектів ризику фінансово-господарської діяльності важливо розглядати їх в залежності від джерела виникнення, тобто, чи ці чинники, які виникають через вплив зовнішнього середовища, або вони є результатом самої діяльності досліджуваного підприємства [29].

Серед основних чинників ризику фінансово-господарської діяльності, які відносяться до впливу зовнішнього середовища, важливо враховувати наступні аспекти: рівень інфляції; коливання курсів валют; кредитна політика держави; інвестиційний клімат (на рівні країни, галузі або регіону); систему оподаткування; систему митного регулювання (див. рисунок 3.3, розділ 1.2).

Дані чинники мають суттєвий вплив на функціонування та розвиток підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», оскільки зміни у них впливають на наступні аспекти: вартість сировини, комплектуючих і матеріалів; можливі втрати внаслідок змін валютних курсів та митного регулювання, особливо якщо компанія активно здійснює міжнародні торговельні операції; зміни у кредитній політиці впливають на процентні ставки і доступність

кредитних ресурсів; інвестиційний клімат створює можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку та модернізації підприємства; податкове навантаження впливає на загальний фінансовий стан компанії.

До складових ризику фінансово-господарської діяльності внутрішнього середовища слід включити всі основні фінансово-економічні показники, які характеризують фінансовий стан ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Зазначені показники обчислені у розділі 2 та включають рівень фінансової стійкості, прибутковість діяльності, структуру активів і їх ліквідність, оборотність активів та інші (див. рисунок 3.3, пункт 1.2).

Після визначення основних компонентів фінансового ризику можна створити профіль ризику фінансово-господарської діяльності. Для цього важливо визначити тип ризику та встановити граничний рівень ризику (див. рисунок 3.3, пункти 1.3 та 1.4).

За допомогою методів експертного аналізу ризиків можна визначити ймовірність настання та наслідки певного фінансового ризику (див. рисунок 3.3, пункти 2.1 та 2.2) [41, с.107].

Під час прийняття управлінських рішень для запобігання впливу ризику важливо враховувати, що система моніторингу має бути гнучкою і різнобічною за своєю природою.

Інформаційно-аналітичну інформацію можуть використовувати працівники різних підрозділів ТОВ «Маркетингові технології ПБС», які мають різний рівень відповідальності та різні управлінські повноваження (див. рисунок 3.3, пункти 1.1-3.3).

Крім того, організаційна структура системи моніторингу при прийнятті управлінських рішень для запобігання ризику має враховувати розподіл повноважень між виконавцями та дотримуватися концептуальних принципів, що діють на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС».

Внутрішня цілісність та обсяг покриття системи моніторингу фінансових ризиків на ТОВ «Маркетингові технології ПБС» значно впливають на вибір нормативно-методичної бази, що використовується при здійсненні моніторингу

(див. рисунок 3.3, пункти 4.1-4.4).

Використання відповідних розрахунково-аналітичних показників, їх структура та спосіб розрахунку визначають, наскільки результати відповідають отриманим висновкам або здатність своєчасно виявити відхилення від заданих параметрів у планах підприємства.

У випадку, коли фінансова діяльність ТОВ «Маркетингові технології ПБС» постійно піддається впливу факторів, коливання яких важко передбачити заздалегідь, рекомендується доповнити наявну нормативно-методичну базу системою заходів, які слід вживати при настанні певних обставин. Відповідно, зазначена система заходів може бути використана у випадках, коли значення відповідних фінансових ризиків перевищують припустимі межі коливань.

Однією з найважливіших характеристик системи моніторингу є її швидкість реагування на непередбачувані події. Ця характеристика визначається здатністю системи в поточний момент часу визначати цілі та завдання, поставлені перед підприємством у планах, а також розпорядженням фінансовими ресурсами.

Від системи моніторингу очікується, що вона зможе виявити конкретні відхилення у факторах впливу, визначити причини цих відхилень та оперативно визначити можливі наслідки, що можуть виникнути внаслідок цих відхилень [29].

Здійснення оперативного контролю в аспекті виконання планових показників є найбільш важливим і ключовим елементом та завданням системи регулювання, оскільки воно відображає стан надходження фінансових ресурсів до підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» та відповідність ритму виробництва запланованим показникам.

Отже, проведення такого контролю має відбуватися паралельно з проведенням фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» та служити джерелом інформації для обґрунтування управлінських рішень на всіх рівнях управління фінансовими ризиками. Важливим є швидкість отримання і прозорість передачі інформації щодо стану та наслідків впливу фінансово-економічних чинників.

3.3. Підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни

Проведені у другому розділі дослідження визначили низьку продуктивність праці даного підприємства. Відповідно підвищення ефективності управління підприємством лежить в площині зростання продуктивності праці. Результати аналізу продуктивності праці ТОВ «Маркетингові технології ПБС» і чинників, що впливають на неї, були узагальнені в таблицю 3.4.

Результати проведеного дослідження засвідчують зростання продуктивності праці за період 2018-2021 рр., проте в подальшому значення показника знижувалося, зокрема показника у 2022 році становив 123,59 тис.грн. на одного працівника у рік, відповідно 10,29 тис.грн. на особу у місяць. Значення показника досить низьке та обумовлено низьким обсягом виготовленої та реалізованої продукції на підприємстві.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства збільшується на одного працівника (із 6 до 7 осіб), проте основні проблеми викликані мобілізацією чоловічого персоналу в період війни та неможливістю набрати фахівців у різних сферах діяльності чоловічої статті. На наш погляд, саме даний чинник, котрий зумовлений впливом війни із РФ впливає на життєдіяльність підприємства, продуктивність праці, а як наслідок зниження фінансових результатів та прибутковості функціонування підприємства.

Середньорічний виробіток на одного працівника у натуральних показниках збільшується із 4,58 тис. натур. од./ особу у 2018 році до рівня 123,59 тис. натур. од./ особу у 2022 році.

Протягом досліджуваного періоду значення показника збільшується на 3,87 тис.грн. на особу, проте за останні два роки значення показника знижувалося на 61,26 тис.грн. на особу.

Ідентично середньорічний виробіток на 1 робітника зайнятих виробничими процесами зростає на 0,52 тис.грн. на особу, при цьому за останні два роки показник знижується

71,47	тис.грн.	на	особу.
-------	----------	----	--------

Таблиця 3.4

Продуктивність праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки					Відхилення (+;-)		
		2018	2019	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
1. Обсяг випущеної та реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	718,3	941,1	903,7	1293,9	865,1	390,2	-428,8	146,8
2. Обсяг випущеної та реалізованої продукції (послуг)	натур. тис.од.	27,5	41,3	42,2	56,7	39,8	14,5	-16,9	12,3
3. Середньооблікова чисельність виробничого персоналу всього, в т.ч.:	осіб	6	6	7	7	7	0	0	1
3.1 – робітники	осіб	5	5	6	6	6	0	0	1
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.- днів	1482	1506	1764	1736	1764	-28	28	282
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.- годин	11707,8	11897,4	13759,2	13540,8	13935,6	-218,4	394,8	2227,8
Розрахункові дані									
6. Середньорічний виробіток на 1 працівника	тис. грн./ос.	119,72	156,85	129,10	184,84	123,59	55,74	-61,26	3,87
7. Середньорічний виробіток на 1 працівника	тис. натур. од./ос	4,58	6,88	6,03	8,10	5,69	2,07	-2,41	1,10
8. Середньорічний виробіток на 1 робітника	тис. грн./ ос.	143,66	188,22	150,62	215,65	144,18	65,03	-71,47	0,52
9. Середньорічний виробіток на 1 робітника	натур. од./ос.	5,50	8,26	7,03	9,45	6,63	2,42	-2,82	1,13
10. Робочий день (тривалість)	год	7,9	7,9	7,8	7,8	7,9	0	0,1	0,00
11. Відпрацьовано днів 1 робітником за рік	днів	247	251	252	248	252	-4	4	5,00
12. Співвідношення кількості робітників до ПВП	%	83,33	83,33	85,71	85,71	85,71	0	0	2,38
13. Середньогодинний виробіток 1 робітника	грн./ос.	61,35	79,10	65,68	95,56	62,08	29,88	-33,48	0,73

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Зміна показника обумовлена впливом ряду чинників, а саме: зміною тривалості робочого дня на підприємстві, зміною кількості відпрацьованих днів одним працівником, зміною питомої ваги робітників у складі виробничого персоналу, зміною середньогодинного виробітку працівників підприємства. Важливим є обґрунтування впливу чинників на показник продуктивності праці даного підприємства, що буде представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінювання чинників впливу на показник продуктивності праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Розрахунок	Розмір впливу
1. Зміна тривалості робочого дня	7,8	7,9	$(7,9-7,8) * 248 * 0,8571 * 95,56$	2,03
2. Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	248	252	$7,9 * (252 - 248) * 0,8571 * 95,56$	2,59
3. Зміна питомої ваги робітників в складі виробничого персоналу	85,71	85,71	$7,9 * 252 * (0,8571 - 0,8571) * 95,56$	0
4. Зміна середньогодинного виробітку	95,56	62,08	$7,9 * 252 * 0,8571 * (62,08 - 95,56)$	-65,88
			Разом	-61,26

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Результати здійсненого дослідження засвідчують те, що на продуктивність праці вплинула зміна тривалості робочого дня, зокрема збільшення кількості відпрацьованих годин на 0,1 год. вплинуло на зростання продуктивності праці на 2,03 тис.грн. на одного працівника; зростання кількості днів на 4 дня забезпечило приріст продуктивності праці на 2,59 тис.грн. на одного працівника; зниження середньогодинного виробітку на 33,48 грн. на особу за годину негативно вплинуло на зниження продуктивності праці на підприємстві на 65,88 тис.грн. на одного працівника. Зазначені чинники

негативно вплинули на продуктивність праці розмір якої знизився на 61,26 тис.грн. на одного працівника.

Низька продуктивність праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» обумовлена відсутністю дієвих мотиваційних заходів, які слід реалізовувати на підприємстві (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Мотиваційні заходи зростання продуктивності праці на підприємстві
ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Мотиваційні аспекти	Заходи
Конкретні цілі та завдання	Розробити чіткі, вимірювані цілі та завдання для кожного працівника, щоб вони знали, на що їм треба концентрувати свої зусилля. Це допоможе створити відчуття досягнення.
Можливість реалізації саморозвитку	Забезпечити можливості для навчання, тренінгів та розвитку навичок працівників. Працівники мотивовані, коли вони розвиваються та ростуть у своєму професійному житті.
Визнання та нагороди	Встановити систему визнання та нагород, яка винагороджує та відзначає внесок працівників. Це може бути як фінансові бонуси, так і словесні подяки.
Створення командного духу:	Забезпечити співпрацю та взаємодопомогу між працівниками. Організувати командні заходи та спільні проекти, які зміцнюють відносини в колективі.
Забезпечте комфортні умови праці	Потрібно щоб працівники мали комфортне робоче середовище, з необхідними ресурсами та інфраструктурою.
Система зворотного зв'язку	Забезпечити можливість для працівників висловлювати свої думки та ідеї, а також враховувати їхні пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів.
Проведення щорічних оцінок та розвитку	Регулярно проводити оцінку виконаної роботи та розмови про розвиток, де обговорюється професійний ріст та кар'єрні плани.
Запровадження інновацій	Залучати працівників до розробки нових ідей та інновацій у роботі підприємства.
Зберігання балансу роботи та особистого життя	Підтримувати баланс між роботою та особистим життям, щоб працівники мали можливість відпочити та зарядитися енергією.
Проведення мотиваційних заходів	Постійно організувати різноманітні мотиваційні заходи, такі як корпоративні заходи, конкурси та гри, які створюють позитивний настрій серед персоналу.

Джерело: самостійна розробка автора

Реалізація інвестування у розвиток людського капіталу на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» супроводжується певними ризиками. Тому рекомендується, щоб керівництво цього підприємства провело прогнозування впливу такого інвестування на рівень продуктивності

працівників та інші результативні показники діяльності.

Основними компонентами інвестування в людський капітал на ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, розмір матеріальної допомоги (на оздоровлення та вирішення соціально-побутових питань) та розмір преміального фонду. Ці показники мають значний вплив на продуктивність праці працівників досліджуваного підприємства.

Пропонується побудувати прогнозу модель на 2023 рік, яка дозволить визначити, як обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, розмір преміального фонду і обсяг коштів, виділених на матеріальну допомогу працівникам ТОВ «Маркетингові технології ПБС», котрі безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці. Для створення цієї прогнозної моделі були зібрані статистичні дані, які подані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для побудови прогнозної моделі для визначення рівня продуктивності праці під впливом факторів у 2023 р. на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1. Продуктивність праці, тис.грн. на працівника	119,72	156,85	129,10	184,84	123,59
2. Обсяг фінансування заходів підвищення кваліфікації, тис. грн.	32,3	41,4	43,2	55,7	61,9
3. Розмір преміального фонду, тис. грн.	119,2	154,3	161,5	189,4	155,1
4. Розмір матеріальної допомоги працівників підприємства, тис. грн.	75,6	109,4	112,7	156,5	169,6

Джерело: самостійна розробка автора

Для побудови прогнозної регресійної моделі використано формулу:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot X_{1t} + b_2 \cdot X_{2t} + b_3 \cdot X_{3t}, \quad (3.1)$$

де Y_t – очікуваний (прогнозний) рівень продуктивності праці, тис.грн. на працівника; X_{1t} – очікуваний розмір фінансування заходів (програм) підвищення кваліфікації працівників, тис. грн.; X_{2t} – очікуваний розмір преміального фонду, тис. грн.; X_{3t} – очікуваний розмір виплат матеріальної допомоги, тис. грн.; b_0, b_1, b_2, b_3 – розрахункові регресійні коефіцієнти.

Прогнозну модель для визначення рівня продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» включає три факторні показники, відповідно рекомендовано побудувати цю модель за допомогою програмного пакету Microsoft Excel (регресія) для отримання числових значень регресійних коефіцієнтів, як показано на рисунку 3.4.

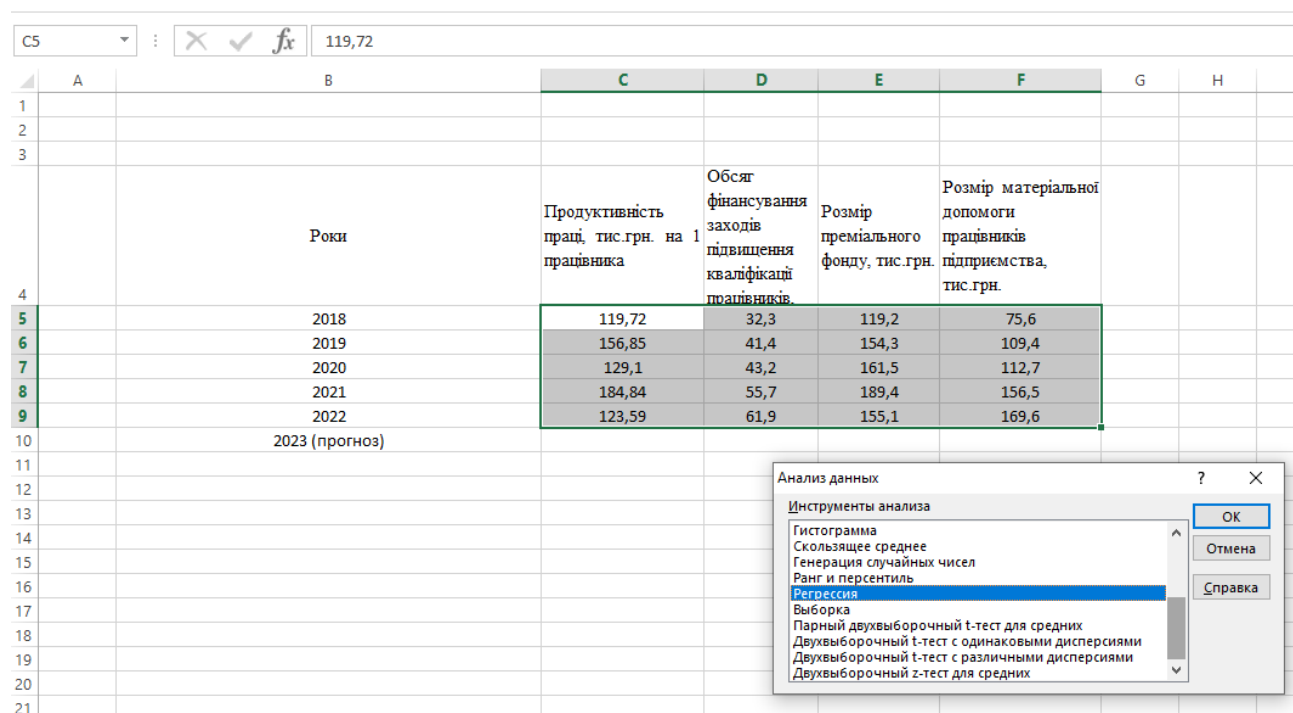


Рисунок 3.4. Модель прогнозування показників продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Джерело: самостійна розробка автора

Основними параметрами впливу на продуктивність праці працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у перспективному періоді є обсяг фінансування заходів підвищення кваліфікації, розмір преміального

фонду, розмір матеріальної допомоги працівників підприємства.

Розрахунки досліджуваної моделі представимо на рисунку 3.5.

Роки	Продуктивність праці, тис. грн. на 1 працівника	Обсяг фінансування заходів підвищення кваліфікації працівників	Розмір преміального фонду, тис. грн.	Розмір матеріальної допомоги працівників підприємства, тис. грн.
2018	119,72	32,3	119,2	75,6
2019	156,85	41,4	154,3	109,4
2020	129,1	43,2	161,5	112,7
2021	184,84	55,7	189,4	156,5
2022	123,59	61,9	155,1	169,6
2023 (прогноз)				

Регрессионная статистика					
Множественный R	0,98081317				
R-квадрат	0,961994475				
Нормированный R-квадрат	0,847977901				
Стандартная ошибка	10,77381327				
Наблюдения	5				

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	3	2938,087548	979,3625159	8,43732134	0,246636758
Остаток	1	116,0750523	116,0750523		
Итого	4	3054,1626			

	Коэффициенты	стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95%, Сх	Верхние 95%, Сх
Y-пересечение	465,8283479	186,0802344	2,503373609	0,241941992	-1898,545208	2830,202	-1898,55	2830,202
Переменная X 1	-36,70926472	14,15504751	-2,593369233	0,234295313	-216,5661965	143,1477	-216,566	143,1477
Переменная X 2	-0,532337514	0,746207173	-0,713391044	0,605514217	-10,01379863	8,949124	-10,0138	8,949124
Переменная X 3	11,87598257	4,706515241	2,52330694	0,240207633	-47,92596367	71,67793	-47,926	71,67793

Рисунок 3.5. Результати регресійної моделі впливу чинників на продуктивність праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2023 році

Джерело: самостійна розробка автора

На основі отриманих розрахункових даних була виконана підстановка числових параметрів у прогнозну модель для визначення рівня продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2023 році, яка виглядає наступним чином:

$$Y = 465,28 - 36,71 X_{1t} - 0,53 X_{2t} + 11,87 X_{3t} \quad (3.2)$$

Для отримання числових значень факторних показників, таких як очікуваний обсяг фінансування програм підвищення кваліфікації, очікуваний розмір преміального фонду та очікуваний розмір виплат матеріальної допомоги, ми використали графічний метод для побудови трендового рівняння для кожного фактора. Ми включили формули прогнозу в графік для кожного з

цих факторів у прогностній моделі, як показано у додатку Л.

Зведені результати проведених розрахунків будуть наступні:

–прогнозування обсягу фінансування заходів підвищення кваліфікації:

$$X_1t = 7,35 * t + 24,85 = 7,35 * 6 + 24,85 = 68,95 \text{ тис.грн.}$$

–прогнозування розміру преміального фонду працівників підприємства:

$$X_2t = 10,69 * t + 123,83 = 10,69 * 6 + 123,83 = 187,97 \text{ тис.грн.}$$

–прогнозування розміру матеріальної допомоги працівників підприємства:

$$X_3t = 23,51 * t + 54,23 = 23,51 * 6 + 54,23 = 195,29 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо продуктивність праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2023 прогностному році підставивши дані у формулу 3.2.:

$$Y = 465,28 - 36,71 * 68,95 - 0,53 * 187,97 + 11,87 * 195,29 = \\ = 465,28 - 2531,15 - 99,62 + 2318,09 = 152,6 \text{ тис.грн. на одного працівника}$$

Прогнозований показник продуктивність праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2023 прогностному році зросте та становитиме 152,6 тис.грн. на одного працівника.

В умовах війни в Україні важливою є також психологічна підтримка працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Зокрема, важливо реалізовувати різноманітні заходи, які дадуть можливість також і психологічного спокою працівника, зокрема:

1. Комунікація та інформування: Забезпечення постійної та чесної інформації щодо поточних подій та заходів, які вживаються для забезпечення безпеки працівників, допоможе зменшити невизначеність та тривогу.

2. Психологічна підтримка: Надання доступу до консультування психолога чи психіатра для тих, хто може потребувати допомоги у вирішенні стресу та тривожності в умовах військових подій.

3. Робочий графік: Важливим є розгляд можливості скорочення робочого часу, планування регулярних перерв та відпусток для працівників, щоб дати їм змогу відновити емоційну стабільність.

4. Підтримка соціального життя: Слід організовувати заходи для зміцнення внутрішнього співтовариства на підприємстві. Це може включати в себе тематичні зустрічі, соціальні події та тимчасову підтримку для тих, хто може потребувати допомоги.

5. Тренування управління стресом: Необхідно надати працівникам інструменти та навички для ефективного управління стресом, такі як техніки релаксації, медитація та фізична активність.

6. Безпека на робочому місці: Забезпечення безпечних умов праці та надання необхідного обладнання для захисту працівників від потенційних загроз.

7. Підтримка командної роботи: Важливо заохочувати команду до взаємопідтримки та співпраці, щоб спільно долати виклики та стресові ситуації.

Зменшення стресу працівників в умовах війни вимагає комплексного підходу, який поєднує фізичну та психологічну безпеку та надає пріоритет підтримці добробуту та ментального здоров'я працівників. Зменшення стресу працівників підприємства в умовах війни є особливо важливою задачею, оскільки військові конфлікти та загроза безпеці можуть створювати підвищений рівень тривоги та напруженості. Для отримання психологічного комфорту та підтримка працівників може значно покращити їхній робочий добробут та продуктивність.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати проведеного у третьому розділі дослідження необхідно відзначити наступне:

1. В умовах війни із рф дуже важливо покращити систему державної підтримки бізнесу через покращення доступу до інформації та консультаційних

послуг для стимулювання його розвитку. Інформаційна державна підтримка суб'єктів підприємництва може бути здійснена шляхом наступних дій:

а) створення та підтримка державних, регіональних та місцевих інформаційних систем, комунікаційних мереж, сприяння початку підприємницької діяльності через Інтернет;

б) надання інформації про виконання державних, регіональних та місцевих програм підтримки бізнесу та оцінку ефективності державної підтримки; інформація про стан розвитку сектору підприємництва; інформація про інфраструктурні об'єкти, які підтримують підприємство; інша необхідна інформація, включаючи економічну, юридичну, статистичну, технологічну та маркетингову, яка є важливою для розвитку підприємницької діяльності.

2. Результати дослідження засвідчують наявність значних проблем в діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», які виникли в період війни, найбільш болючіші із них: нестабільний фінансовий стан та загроза банкрутства, орієнтування на позиковий капітал, значна конкуренція на ринку, недостатньо розвинута система маркетингу підприємства, недостатня представленість продукції на інших ринках збуту, відсутність стратегії розвитку підприємства. Поряд із проблемами господарської діяльності також існують значні ризики обумовлені нестабільністю ситуації через війну в Україні, зниження платоспроможності споживачів, різноманітні форс-мажорні обставини, зростання рівня конкуренції на ринку, збільшення орієнтації на позичковий капітал та зниження фінансової стійкості підприємства, збільшення залежності від постачальників.

В контексті наявності ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни необхідно побудувати комплексну систему управління даними ризиками, яка б акцентувала увагу на усі складові моніторингу ризиків, таких як визначення типу ризиків, імовірності їх настання, прийняття управлінських рішень та аналізу отриманих результатів. Система моніторингу ризиків фінансово-господарської діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» представляє

собою комплекс заходів, які включають збір і обробку важливої інформації про зміни в фінансових показниках, а також надання результатів для аналізу відхилень і оцінки їхнього впливу на витрати підприємства. Ця система спрямована на генерацію та реалізацію відповідних управлінських рішень, необхідних для оперативної адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому господарюванні. Функціональне наповнення цієї системи включає більше елементів, ніж простий моніторинг умов господарського середовища.

3. Проведені дослідження визначили низьку продуктивність праці даного підприємства. Відповідно підвищення ефективності управління підприємством лежить в площині зростання продуктивності праці. Низька продуктивність праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» обумовлена відсутністю дієвих мотиваційних заходів, які слід реалізовувати на підприємстві, зокрема: можливість реалізації саморозвитку, визнання та нагороди, створення командного духу, забезпечення комфортних умов праці, система зворотного зв'язку, проведення щорічних оцінок та розвитку, зберігання балансу роботи та особистого життя, проведення мотиваційних заходів.

В умовах війни в Україні важливою є також психологічна підтримка працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Зокрема, важливо реалізовувати різноманітні заходи, які дадуть можливість також і психологічного спокою працівника, зокрема: забезпечення постійної та чесної інформації щодо поточних подій та заходів, які вживаються для забезпечення безпеки працівників, допоможе зменшити невизначеність та тривогу; надання доступу до консультування психолога чи психіатра для тих, хто може потребувати допомоги у вирішенні стресу та тривожності в умовах військових подій; важливим є розгляд можливості скорочення робочого часу, планування регулярних перерв та відпусток для працівників, щоб дати їм змогу відновити емоційну стабільність та інші заходи, які дадуть можливість забезпечити психологічну стійкість для працівників підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організація охорони праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Управління охороною праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» складається з підготовки, прийняття і реалізації рішень по розробці і виконанню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, направлених на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності працюючих в процесі роботи.

Управління охороною праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» забезпечується реалізацією наступних питань:

1. Організація та координація робіт по охороні праці між службами, посадовими особами та інженерно-технічними працівниками.
2. Одержання якісної і кількісної інформації про фактичний стан охорони праці в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.
3. Планування заходів по підвищенню рівня охорони праці в структурних підрозділах.
4. Реалізація заходів, направлених на покращення умов праці та підвищення її безпеки.
5. Застосування мір матеріального покарання за незадовільні результати роботи по охороні праці та морального і матеріального стимулювання за кращі показники роботи по охороні праці.

6. Система управління охороною праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» побудована на основі загальних принципів багаторівневих систем із зворотнім зв'язком.

Досліджуючи фінансування заходів охорони праці на підприємстві на ТОВ «Маркетингові технології ПБС» необхідно відмітити, що спрямовується 0,5% від фонду оплати праці підприємства (таблиця 4.1)

Фінансування заходів охорони праці на підприємстві
ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2022 рр.

Роки	ФОП, тис.грн.	Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн.
2018	1243,3	6,22	-
2019	1506,7	7,53	1,32
2020	1805,4	9,03	1,49
2021	2205,6	11,03	2,00
2022	2481,2	12,41	1,38

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з охорони праці на підприємстві необхідно відмітити динаміку до зростання загального обсягу фінансування, зокрема якщо у 2018 році показник фінансування становив 6,22 тис.грн., то у звітному 2022 році складала 12,41 тис.грн., відповідний показник зростає за весь аналізований період становить 6,19 тис.грн.

Аналіз шкідливих та небезпечних виробничих факторів на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» проводять згідно з ГОСТ 12.1.003-74. Згідно з класифікацією ГОСТ 12.1.003-74 до числа небезпечних та шкідливих факторів, що виникають при проведенні дослідження слід віднести: нервово-психічні перевантаження (розумове перевантаження, монотонність праці, емоційні перевантаження); фізичне перевантаження; невідповідність параметрів мікроклімату робочої зони санітарним нормам; недостатня або надмірна освітленість робочої зони; несприятливе забарвлення стін та підлоги, віддзеркалення; робота з комп'ютером. Психофізіологічні небезпечні і шкідливі виробничі чинники викликають перевантаження, що по характері дії підрозділяються на фізичні і нервово-психічні. Фізичні перевантаження підрозділяються на статичні, гіподинамічні, динамічні. Причинами нервово-психічних перевантажень можуть бути розумова перенапруга, перенапруга аналізаторів, монотонність праці, емоційні перевантаження [52, с.96].

Шкідливі фактори в першу чергу це: комп'ютери, оргтехніка,

кондиціонери, випромінювання. По-друге, це багата кількість офісних співробітників, які дуже часто відволікають. Оскільки офісне приміщення відкритого типу, розділене перегородкою на секції.

4.2. Організація і проведення досліджень з оцінки стійкості роботи об'єктів під час воєнних дій

Оцінка стійкості роботи об'єкта – це всебічне вивчення підприємства з погляду здатності його протистояти впливу вражаючих факторів ядерного вибуху, відновлення виробництва при одержанні середніх і слабких руйнувань. Мета дослідження складається в тому, щоб виявити уразливі місця в роботі об'єкта у воєнний час і виробити найбільш ефективні пропозиції і рекомендації, спрямовані на підвищення його стійкості.

Надалі ці рекомендації включаються в план заходів щодо підвищення стійкості роботи об'єкта, що і реалізується. Дослідження стійкості на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» проводиться силами інженерно-технічного персоналу із залученням фахівців науково-дослідних і проектних організацій, пов'язаних із даним підприємством. Організатором і керівником дослідження є керівник підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» – начальник ЦО об'єкта. Весь процес планування і проведення дослідження можна розділити на три етапи: перший – підготовчий, другий – оцінка стійкості роботи об'єкта в умовах воєнного часу, третій – розробка заходів, що підвищують стійкість роботи об'єкта [20, с.106].

На першому етапі розробляються керівні документи, визначається склад учасників дослідження й організується їхня підготовка. Основними документами для організації дослідження стійкості роботи об'єкта є: наказ керівника підприємства; календарний план основних заходів щодо підготовки до проведення дослідження; план проведення дослідження.

На другому етапі проводиться безпосереднє дослідження стійкості роботи об'єкта у воєнний час. У ході дослідження визначаються умови захисту

робітників та службовців від зброї масового ураження.

На третьому етапі підводяться підсумки проведених досліджень. Групи фахівців із результатів досліджень готують доповіді, у яких подають висновки і пропозиції по захисту робітників та службовців і підвищенню стійкості оцінюваних елементів виробництва. До доповідей додаються необхідні таблиці, схеми, плани. Правильність проведених розрахунків і реальність вироблених пропозицій і рекомендацій перевіряються на спеціальному навчанні тривалістю 2 - 3 доби, проведеному під керівництвом начальника ЦО об'єкта чи старшого начальника. На період загрози нападу супротивника плануються заходи, що можуть бути легко реалізовані чи виконання яких, у мирний час недоцільне і навіть неможливе.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи результати дослідження проведеного в четвертому розділі кваліфікаційної роботи необхідно відмітити наступне:

1. Організація охорони праці на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» здійснює служба охорони праці. Служба охорони праці даного підприємства опрацьовує ефективну цілісну систему управління охорони праці підприємства.

2. Створення матеріальних резервів на підприємстві здійснюється для запобігання, ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру та їх наслідків. Створення, утримання та поповнення матеріальних резервів здійснюється: оперативного - за рахунок коштів державного бюджету через ДСНС; відомчого - за рахунок коштів державного бюджету через відповідні центральні органи виконавчої влади; регіонального та місцевого - за рахунок коштів місцевих бюджетів; об'єктового - за рахунок власних коштів підприємств.

3. Оцінка стійкості роботи об'єкта – це всебічне вивчення підприємства з погляду здатності його протистояти впливу вражаючих факторів ядерного

вибуху, відновлення виробництва при одержанні середніх і слабких руйнувань. Мета дослідження складається в тому, щоб виявити уразливі місця в роботі об'єкта у воєнний час і виробити найбільш ефективні пропозиції і рекомендації, спрямовані на підвищення його стійкості.

Виконання цієї задачі на підприємстві ТОВ «Маркетингові технології ПБС» покладається на сили цивільної оборони. Підвищення стійкості роботи досягається проведенням ряду організаційних та інженерно-технічних заходів, що враховують вимоги ЦО і результати оцінки стійкості роботи об'єкта і спрямованих на забезпечення безперебійності виробничого процесу в надзвичайній ситуації, максимальне зниження можливих втрат і руйнувань.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичні підходи та практичні аспекти особливостей організації управління бізнесом в умовах війни. Робота написана на матеріалах українського підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС». За результатами дослідження визначено наступне:

1. Система управління підприємством охоплює управління основними аспектами діяльності підприємства, включаючи операційну діяльність, фінансовий та інвестиційний напрями. Незалежно від контексту, управління підприємством базується на ідеї поділу праці, який призводить до потреби координації різних видів та аспектів роботи, що відбуваються в межах різних напрямів господарської діяльності. Суть управління підприємством передбачає проведення систематичних, організованих, інформаційно обґрунтованих та чітко виражених управлінських дій суб'єктом управління щодо об'єкта управління. Управління в умовах війни вимагає особливого набору навичок і підходів, які відрізняються від звичайного антикризового менеджменту. Важливими факторами успіху є швидке прийняття рішень, здатність адаптуватися до змінюючись обставин і підтримка відкритих комунікаційних каналів з командою. Не існує одного універсального рішення, проте дотримання основних принципів допомагає керівникам орієнтуватися в умовах війни і спрямовувати свої організації на шлях стійкості і успіху.

Завдання включають в себе управління перебоями, спричиненими зовнішніми факторами, перепрофілювання ієрархічних моделей для збільшення гнучкості та використання математичних моделей для ефективного прийняття рішень. Управління перервами у виробництві передбачає створення планів дій у надзвичайних ситуаціях, щоб забезпечити безперервність роботи.

2. Умови воєнного конфлікту ставлять перед менеджерами з персоналу конкретні завдання у сфері управління персоналом, враховуючи зміни у соціальному та економічному середовищі. Застосування таких підходів, як посилення комунікації з працівниками, забезпечення їхньої безпеки та підтримки, мотивація та допомога, допомагає зберегти ефективність роботи та гарантує безпеку та благополуччя

персоналу.

3. На сьогоднішній день триває поступове відновлення діяльності підприємств, що знаходяться в регіонах України, де відсутні активні воєнні дії. Негайно було вирішено питання щодо переміщення підприємств з небезпечних територій до спокійних регіонів, і цей процес називають «релокацією».

В Україні з початку війни підтримкою держави було релоковано 800 підприємств з небезпечних регіонів. На даний момент 623 підприємства вже успішно працюють на новому місці, а для 239 триває пошук відповідної локації або способу транспортування. Більше 650 підприємств, які розглядали можливість релокації, відмовилися від неї через деокупацію територій, де вони раніше розташовані. Процес планування релокації охоплює детальний фінансовий аналіз, розробку логістичного плану і організацію перевезення обладнання та персоналу. Ці аспекти дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати успішне виконання стратегії релокації в умовах воєнного конфлікту. Для успішного проведення процесу релокації менеджменту підприємства варто детально вивчити потенційні місцезнаходження, аналізувати їх з точки зору безпеки, доступності ресурсів та інфраструктури. Необхідно розробити докладний план релокації, включаючи фінансові витрати, логістику та перевезення обладнання та персоналу.

4. Об'єктом дослідження виступала діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Маркетингові технології ПБС» (надалі – ТОВ «Маркетингові технології ПБС»), яке спеціалізується на виробництві та реалізації різноманітної рекламної продукції. Дане підприємство засновано у 2005 році і займається рекламною діяльністю у відповідності до різновиду економічної діяльності - КВЕДу «73.11. Рекламні агентства». Сьогодні досліджуване підприємство ТОВ «Маркетингові технології ПБС» пропонує різноманітні рекламні послуги та активно використовує останні тренди для підтримки бізнесу. Працівники відповідають за всі етапи роботи підприємства - починаючи від створення унікального дизайну і закінчуючи друком та монтажем.

Узагальнюючи результати дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства, слід відмітити, що в умовах війни із рф спостерігається

зниження ефективності (результативності) господарської діяльності підприємства, зокрема знижується розмір активів та власного капіталу, спостерігається збитковість діяльності підприємства та негативні показники рентабельності. При цьому, підприємство орієнтується на позиковий капітал, що засвідчує фінансову його залежність від зовнішніх джерел.

5. Реалізацію служби управління персоналом виконує директор підприємства, який забезпечує визначення потреб у персоналі, планування кадрового руху, організація підбору та розміщення співробітників, аналіз їхніх професійних та особистісних якостей, проведення атестації та оцінювання працівників, організація підвищення кваліфікації, ведення діловодства, забезпечення безпеки праці, підтримка кар'єрного росту та стимулювання мотивації співробітників.

Результати дослідження засвідчують приріст продуктивності праці працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2018-2021 рр. із 119,7 тис.грн. / особу у 2018 році до значення показника 184,8 тис.грн. / особу, проте у звітному періоді (періоді військових подій та повномасштабного вторгнення в Україні) продуктивність праці значно знижується до рівня 123,6 тис.грн. / особу, що в першу чергу обумовлено зниженням доходів від реалізації продукції та послуг підприємства. При чому, за останні два роки показник продуктивності праці знизився на 61,3 тис.грн. / особу, що засвідчує значне зниження ефективності використання наявного трудового потенціалу підприємства.

6. Резюмуючи оцінку фінансового стану та визначення інтегрального показника (банкрутства підприємства) необхідно відмітити позитивні тенденції зростання ділової активності та високі показники рентабельності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» протягом 2018-2019 рр. та у 2021 році. Поряд із цим, негативними чинниками є орієнтація підприємства на позиковий капітал, значне зниження ліквідності та рентабельності підприємства у звітному 2022 році, що обумовлено війною в Україні. Також негативним є можливість банкрутства підприємства та нестійкий фінансовий стан у 2020 та 2022 році, що зумовлено наслідками пандемії COVID -19 та повномасштабною війною рф із України у звітному 2022 році.

7. В умовах війни із рф дуже важливо покращити систему державної підтримки бізнесу через покращення доступу до інформації та консультаційних послуг для стимулювання його розвитку. Інформаційна державна підтримка суб'єктів підприємництва може бути здійснена шляхом наступних дій:

а) створення та підтримка державних, регіональних та місцевих інформаційних систем, комунікаційних мереж, сприяння початку підприємницької діяльності через Інтернет;

б) надання інформації про виконання державних, регіональних та місцевих програм підтримки бізнесу та оцінку ефективності державної підтримки; інформація про стан розвитку сектору підприємництва; інформація про інфраструктурні об'єкти, які підтримують підприємство; інша необхідна інформація, включаючи економічну, юридичну, статистичну, технологічну та маркетингову, яка є важливою для розвитку підприємницької діяльності.

8. Результати дослідження засвідчують наявність значних проблем в діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС», які виникли в період війни, найбільш болючіші із них: нестабільний фінансовий стан та загроза банкрутства, орієнтування на позиковий капітал, значна конкуренція на ринку, недостатньо розвинута система маркетингу підприємства, недостатня представленість продукції на інших ринках збуту, відсутність стратегії розвитку підприємства. Поряд із проблемами господарської діяльності також існують значні ризики обумовлені нестабільністю ситуації через війну в Україні, зниження платоспроможності споживачів, різноманітні форс-мажорні обставини, зростання рівня конкуренції на ринку, збільшення орієнтації на позичковий капітал та зниження фінансової стійкості підприємства, збільшення залежності від постачальників.

В контексті наявності ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в умовах війни необхідно побудувати комплексну систему управління даними ризиками, яка б акцентувала увагу на усі складові моніторингу ризиків, таких як визначення типу ризиків, імовірності їх настання, прийняття управлінських рішень та аналізу отриманих результатів. Система моніторингу ризиків фінансово-господарської діяльності ТОВ

«Маркетингові технології ПБС» представляє собою комплекс заходів, які включають збір і обробку важливої інформації про зміни в фінансових показниках, а також надання результатів для аналізу відхилень і оцінки їхнього впливу на витрати підприємства. Ця система спрямована на генерацію та реалізацію відповідних управлінських рішень, необхідних для оперативної адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому господарюванні. Функціональне наповнення цієї системи включає більше елементів, ніж простий моніторинг умов господарського середовища.

9. Проведені дослідження визначили низьку продуктивність праці даного підприємства. Відповідно підвищення ефективності управління підприємством лежить в площині зростання продуктивності праці. Низька продуктивність праці підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» обумовлена відсутністю дієвих мотиваційних заходів, які слід реалізовувати на підприємстві, зокрема: можливість реалізації саморозвитку, визнання та нагороди, створення командного духу, забезпечення комфортних умов праці, система зворотного зв'язку, проведення щорічних оцінок та розвитку, зберігання балансу роботи та особистого життя, проведення мотиваційних заходів.

В умовах війни в Україні важливою є також психологічна підтримка працівників підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Зокрема, важливо реалізовувати різноманітні заходи, які дадуть можливість також і психологічного спокою працівника, зокрема: забезпечення постійної та чесної інформації щодо поточних подій та заходів, які вживаються для забезпечення безпеки працівників, допоможе зменшити невизначеність та тривогу; надання доступу до консультування психолога чи психіатра для тих, хто може потребувати допомоги у вирішенні стресу та тривожності в умовах військових подій; важливим є розгляд можливості скорочення робочого часу, планування регулярних перерв та відпусток для працівників, щоб дати їм змогу відновити емоційну стабільність та інші заходи, які дадуть можливість забезпечити психологічну стійкість для працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 50 найкращих роботодавців воєнного стану. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-voennogo-chasu-24042023-13221>. (дата звернення до ресурсу 15.10.2023 року)
2. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
4. Березуцький В. В., Бондаренко Т. С., Валенко Г. Г. та ін. Основи охорони праці. Х.: Факт, 2018. 480 с.
5. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: *Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року)*. Львів : ДУВС, 2022. 348 с.
6. Бондаренко О. В. Проблеми змін і розвитку системи управління діяльністю підприємств. *Економіка і Держава*. 2014. № 8. С. 39–43.
7. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення до ресурсу 9.10.2023 року)
8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
9. Вдовенко Л. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-82>. (дата звернення до ресурсу 13.10.2023 року)
10. Від початку війни майже сотня підприємств релокувались на Львівщину. URL: <https://loda.gov.ua/news?id=67192> (дата звернення до ресурсу 5.10.2023 року)
11. Гандзюк М.П., Желібо Є. П., Халімовський М. О. Основи охорони праці: Підручник. 2-е вид. К.: Каравела, 2018. 408 с.
12. Грибан В.Г., Негодченко О. В. Охорона праці: навч. посібник. К.: Центр

учбової літератури, 2018. 280 с.

13. Давиденко В. В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. № 3. С. 202–203.

14. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

15. Дикань В.В., Фролова Н.Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263> (дата звернення до ресурсу 15.10.2023 року)

16. Допомога, відновлення та стійка відбудова. Надання допомоги Україні у задоволенні невідкладних та середньострокових економічних потреб. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099547405052230400/pdf/IDU063b2f81900861047a70b5540e3e950f93a8c.pdf>. (дата звернення до ресурсу 16.10.2023 року)

17. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voennogo-stanu>. (дата звернення до ресурсу 16.10.2023 року)

18. Експорт в умовах війни. URL: https://export.gov.ua/business_during_war (дата звернення до ресурсу 9.10.2023 року)

19. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах пандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48-49.

20. Запорожець О.І., Халмурадов Б.Д., Применко В.І. та ін. Безпека життєдіяльності: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 448 с.

21. Зацарний В. В., Зацарна О.В., Землянська О. В., Праховнік Н. А. Безпека життєдіяльності. Навчальний посібник. Київ, НТУУ «КПІ», 2016. 230 с.

22. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки

підприємства. *Фінанси України*. 2015. № 6. С. 13.

23. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення до ресурсу 6.10.2023 року)

24. Корчинський І. О., Щадило М. І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02>. (дата звернення до ресурсу 5.10.2023 року)

25. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf. (дата звернення 29.09.2023).

26. Крючкова І. В. Розвиток логістичного управління. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 80–81.

27. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. *Конкурентоспроможність національної економіки : матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 106-108.

28. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. *Mind*, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>. (дата звернення 12.10.2023).

29. Лунякіна Н. Управління ризиками підприємства. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ekmk_2013_2_17.pdf (дата звернення 12.10.2023).

30. Майже 700 підприємств перемістились у безпечні регіони в рамках програми релокації / Міністерство економіки України. 2022. 03 серп. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=36922bf4-9d07-4cea-8ab1>.

31. Маркова С., Олійник О. Управління персоналом. Навчальний посібник ДВНЗ «ЗНУ» МОНУ, 2013. С. 10-11. URL: http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiy a.pdf. (дата звернення до ресурсу 12.10.2023 року)
32. Міністерство економіки України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh>. (дата звернення до ресурсу 14.10.2023 року)
33. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidpri mstv>. (дата звернення до ресурсу 11.10.2023 року)
34. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення до ресурсу 10.10.2023 року)
35. Названо ТОП-3 викликів для українського бізнесу під час війни. URL: <http://surl.li/bwrpqh> (дата звернення до ресурсу 8.10.2023 року)
36. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157-159.
37. Одарченко М.С., Одарченко А.М., Степанов В.І., Черненко Я. М. Основи охорони праці : підручник. Х., 2017. 334 с.
38. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.
39. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС». URL: <https://mt-pbs.te.ua/> (дата звернення до ресурсу 10.10.2023 року)

40. Покоління X, Y, Z - життєві цінності та кар'єрні пріоритети. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>. (дата звернення до ресурсу 10.10.2023 року)

41. Полякова О. Ю., Гольцяєва Л. А. Основні засади формування комплексу моделей управління фінансовими ризиками підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 6. С. 106-110.

42. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. №2. С. 88–93.

43. Роїк О.Р. Фінансові інструменти підтримки діяльності підприємств в умовах війни в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип.43. С. 67 – 71.

44. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. *Менеджмент*. 2022. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>. (дата звернення до ресурсу 29.09.2023 року)

45. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

46. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо>. (дата звернення до ресурсу 10.10.2023 року)

47. Ткачук К. Н., Халімовський М. О., Зацарний В. В. та ін Основи охорони праці: Підручник. 2-ге видання. К.: Основа, 2016. 448 с.

48. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>. (дата звернення до ресурсу 30.09.2023 року)

49. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

50. Щадило М. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. № 1 (7). С. 106-112.

51. Яковенко О.І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємством*. 2022. Випуск 76. С. 140-147.

52. Яремко З. М., Тимошук С. В., Третяк О. І., Ковтун Р. М. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 374 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зареєстровано за №: 90037
Пробачте
Дата реєстрації: 28.02.2023 18:21:

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2023	01	1
ТОВ Маркетингові технології ПБС	за ЄДРПОУ	32865739		
Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, М. ТЕРНОПІЛЬ	за КАТОТТГ	UA61040490010069060		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 46018 Україна, Тернопільська область, Тернопільський район, Тернопіль, Н. Яремчука, 25, 63		0673500658		

1. Баланс на 31.12.2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	46.4	46.4
знос	1012	(46.4)	(46.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	148.3	21.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40.3	40.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	189.0	62.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	189.0	62.1
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21.0	21.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82.8	-27.9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	103.8	-6.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595		-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	65.9	46.8
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	3.6	6.5
розрахунками з оплати праці	1630	15.7	15.7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	85.2	69.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700		-	-
Баланс	1900	189.0	62.1

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2022

р.
Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	865.1	1 293.9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	865.1	1 293.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(893.0)	(1 178.2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(893.0)	(1 178.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-27.9	115.7
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-27.9	115.7

Керівник

_____ (підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович
Михайло Морозенкович

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович
Михайло Морозенкович

_____ (ініціали, прізвище)

зарєєстровано за №: _____ згодичи
 Прибыно
 Дата реєстрації: 16.02.2022 12:47:

Додаток 1
 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
 обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
 (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	01	1
ТОВ Маркетингові технології ПБС	за ЄДРПОУ	32865739		
Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, М. ТЕРНОПІЛЬ	за КАТОТТГ	UA61040490010069060		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 46001 м.Тернопіль ,вул.Замкова 1/20		0673500658		

1. Баланс на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	1801006
			На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	46.4	46.4
знос	1012	(46.4)	(46.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48.0	148.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.4	0.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	72.2	40.3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	120.6	189.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	120.6	189.0
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21.0	21.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-32.9	82.8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-11.9	103.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	105.3	65.9
розрахунками з бюджетом	1620	0.5	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	24.2	3.6
розрахунками з оплати праці	1630	2.5	15.7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	132.5	85.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	120.6	189.0

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2021

р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 293.9	903.7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 293.9	903.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(1 178.2)	(933.5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 178.2)	(933.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	115.7	-29.8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	115.7	-29.8

Керівник

(підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2021	01	01
ТОВ Маркетингові технології ПБС	за ЄДРПОУ	32865739		
Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, М. ТЕРНОПІЛЬ	за КОАТУУ	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Рекламні агентства	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон 46001 м.Тернопіль ,вул.Замкова 1/20		0974305102		

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	46.4	46.4
знос	1012	(46.4)	(46.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	135.9	48.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.4	0.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	71.2	72.2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	207.5	120.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	207.5	120.6
Пасив			
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21.0	21.0

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3.1	-32.9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17.9	-11.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	167.2	105.3
розрахунками з бюджетом	1620	0.5	0.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	12.5	24.2
розрахунками з оплати праці	1630	9.4	2.5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	189.6	132.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	207.5	120.6

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2020

р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903.7	941.1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	903.7	941.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(933.5)	(884.3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(933.5)	(884.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-29.8	56.8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-29.8	56.8

Керівник

_____ (підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2020	01	01
ТОВ Маркетингові технології ПБС	за ЄДРПОУ	32865739		
Територія <u>ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, М. ТЕРНОПІЛЬ</u>	за КОАТУУ	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Рекламні агентства</u>	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>46001 м.Тернопіль ,вул.Замкова 1/20</u>		0352528004		

1. Баланс на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	1801006	
				Форма № 1-м	Код за ДКУД
1	2	3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	-	-		
первісна вартість	1001	-	-		
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-		
Основні засоби:	1010	-	-		
первісна вартість	1011	46.4	46.4		
знос	1012	(46.4)	(46.4)		
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-		
Інші необоротні активи	1090	-	-		
Усього за розділом I	1095	-	-		
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	-	-		
у тому числі готова продукція	1103	-	-		
Поточні біологічні активи	1110	-	-		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	54.2	135.9		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.4	0.4		
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-		
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-		
Гроші та їх еквіваленти	1165	57.6	71.2		
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-		
Інші оборотні активи	1190	-	-		
Усього за розділом II	1195	112.2	207.5		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	1300	112.2	207.5		
Пасив					
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21.0	21.0		

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-59.9	-3.1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-38.9	17.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	130.1	167.2
розрахунками з бюджетом	1620	0.5	0.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	12.2	12.5
розрахунками з оплати праці	1630	8.3	9.4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	151.1	189.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	112.2	207.5

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2019

р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	941.1	718.3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	941.1	718.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(884.3)	(676.0)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(884.3)	(676.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	56.8	42.3
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	56.8	42.3

Керівник

(підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2019	01	1
ТОВ Маркетингові технології ПБС	за ЄДРПОУ	32865739		
Територія <u>Україна</u>	за КОАТУУ	6110100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Рекламні агентства</u>	за КВЕД	73.11		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>46001 м.Тернопіль ,вул.Замкова 1/20</u>		0352528004		

1. Баланс на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	46.4	46.4
знос	1012	(46.4)	(46.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40.8	54.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.4	0.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	29.6	57.6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	70.8	112.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	70.8	112.2
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21.0	21.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-102.2	-59.9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-81.2	-38.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	129.9	130.1
розрахунками з бюджетом	1620	0.5	0.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	12.6	12.2
розрахунками з оплати праці	1630	9.0	8.3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	152.0	151.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	70.8	112.2

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	718.3	577.6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	718.3	577.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(676.0)	(620.7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(676.0)	(620.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	42.3	-43.1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	42.3	-43.1

Керівник

_____ (підпис)

Тимошик Михайло Морозенкович

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

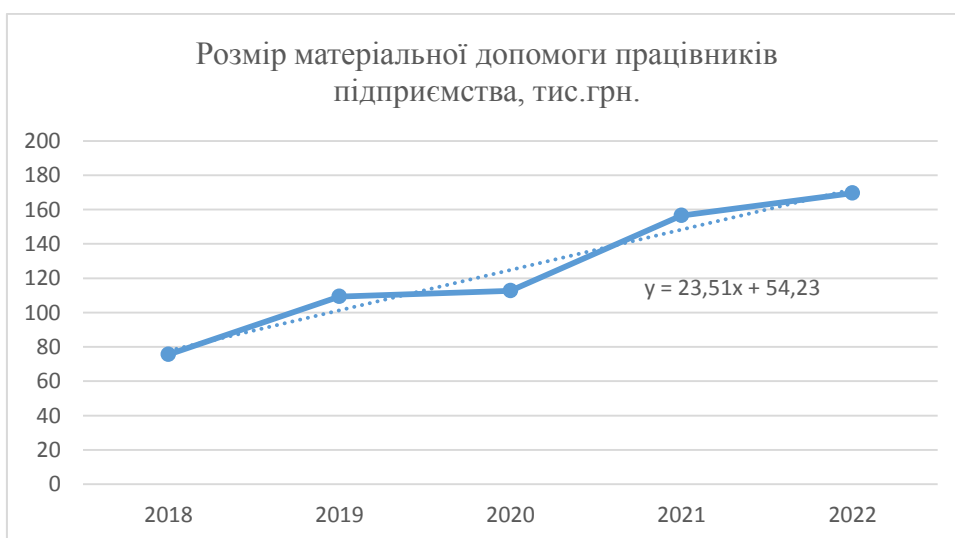
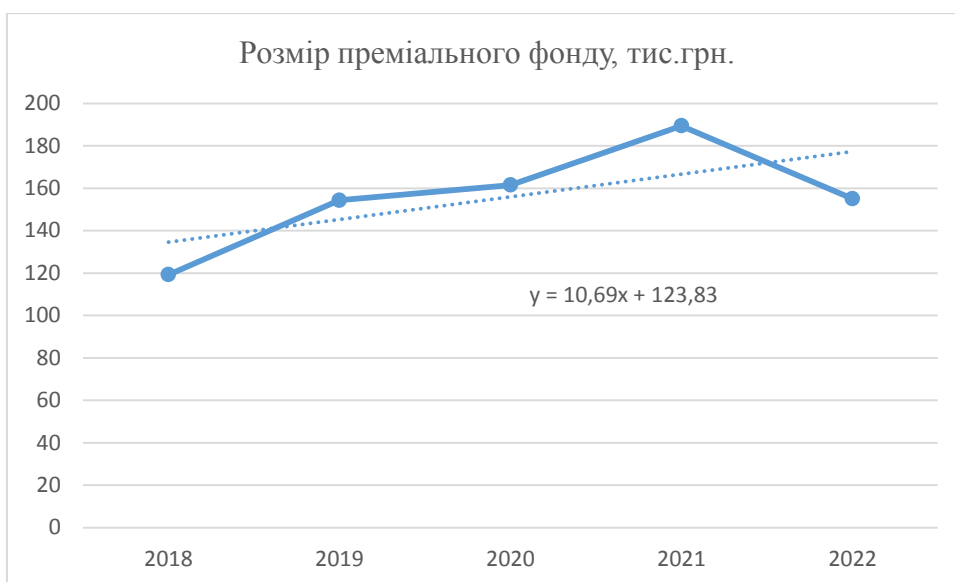
Основні показники оцінки ефективності управління персоналом
підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Показник	Сутність	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності кадрового планування	Відношення фактичних даних кадрових потреб, набору, навчання, переміщення, звільнення до планових показників цих процесів за відповідний період	$K_{кп} = Pf/Pn * 100$, де $K_{кп}$ – коефіцієнт ефективності кадрового планування; Pf – фактичне значення показника; Pn – планове значення показника.
Коефіцієнти ефективності набору та відбору працівників	Співвідношення між отриманим ефектом і витраченими коштами	$K_{\partial} = Pi/Pз$, де K_{∂} – коефіцієнт якості джерела набору, Pi – чисельність працівників, прийнятих з i -того джерела набору, $Pз$ – загальна чисельність претендентів; $S_n = S/Pa$, де S_n – сума витрат організації, понесених у зв'язку з набором одного працівника, S – загальна сума витрат організації, понесених у зв'язку з набором працівників, Pa – чисельність відібраних кандидатів
Кваліфікаційний склад робітників	Визначається середній розряд робітників на підприємстві	$v = \frac{\sum rRp}{\sum Rp}$, де v – кваліфікаційний склад робітників; Rp – номер розряду rRp – чисельність робітників кожного розряду
Кваліфікаційний склад спеціалістів	Відношення чисельності спеціалістів із вищою і середньою спеціальною освітою до їх загальної потреби за штатним розкладом	$K = \frac{V2}{V1}$, де K – кваліфікаційний склад спеціалістів; $V1$ – загальна потреба у спеціалістах за штатним розкладом; $V2$ – спеціалісти з вищою і середньою спеціальною освітою
Якість розміщення персоналу	Кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади	$Я_n = \frac{ЗК_{nv} + ЗК_{cn}}{K_v + K_c} * 100$, де $Я_n$ – якість розміщення спеціалістів на посадах; K_v – кількість спеціалістів з вищою освітою; K_c – кількість спеціалістів з середньою спеціальною освітою; $ЗК_{nv}$ – загальна кількість посад, які вимагають наявності вищої спеціальної; $ЗК_{cn}$ – загальна кількість посад, які вимагають наявності середньої спеціальної освіти;

Оборот персоналу	Відношення кількості усіх, що вибули (оборот по звільненню) або усіх прийнятих (оборот по прийому) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду	Коефіцієнт загального обороту визначають: $K_0 = K_z + K_n$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; K_n – коефіцієнт обороту по прийняттю
Оборот по звільненню	Відношення кількості звільнених до середньоспискової чисельності працівників	$K_z = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K_z – коефіцієнт обороту по звільненню; R_z – кількість звільнених; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Оборот по прийняттю (зовнішній)	Відношення кількості прийнятих до середньоспискової чисельності працівників	$K_n = \frac{R_n}{R_{cc}} * 100$, де K_n – коефіцієнт обороту по прийняттю; R_n – кількість прийнятих; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Стабільність персоналу	Відношення чисельності працівників за списковим складом протягом року, у відсотках до їх середньоспискової чисельності	$K = \frac{R_1}{R_{cc}} * 100$, де K – коефіцієнт стабільності; R_1 – кількість працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Рівень стабільності трудових колективів	Відношення кількості працівників, які звільнилися протягом року з різних причин до середньоспискової чисельності працівників	$K_c = 1 - \frac{R_z}{R_{cc}}$, де K_c – рівень стабільності персоналу; R_z – кількість працівників, які звільнилися протягом року з різних причин; R_{cc} – середньоспискова чисельність
Коефіцієнт плинності	Відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом року за власним бажанням та з інших порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників за той самий період	$K_n = \frac{R_z}{R_{cc}} * 100$, де K_n – коефіцієнт плинності персоналу; R_z – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин; R_{cc} – середньоспискова чисельність за відповідний період

Джерело: складено автором на основі [31, с.103]

Рівняння трендового аналізу показників впливу на продуктивність праці
підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС»



Джерело: самостійна розробка автора