

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянка Т. В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
на тему: «Управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-13

Канчуківська Анна Борисівна

(підпис)

Керівник: к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна

(підпис)

Рецензент: к. е. н., доц. Слободян Наталія Ярославівна

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.
Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

«26» січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Канчуківської Анни Борисівни

1. Тема роботи «Управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства»

керівник роботи Безпалько Олена Вікторівна. к. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС _____

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «МХП»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства. Розділ 2. Оцінка системи управління HR-комунікаційною діяльністю в ПрАТ «МХП». Розділ 3. Виявлення шляхів підвищення HR-комунікаційної діяльності в ПрАТ «МХП». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 21 таблиці, 38 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства»	До 31.03.21	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінка системи управління HR-комунікаційною діяльністю в ПрАТ «МХП»	До 09.05.21	виконано
5.	Робота над розділом 3: Виявлення шляхів підвищення HR-комунікаційної діяльності в ПрАТ «МХП»	До 24.05.21	виконано
6.	Написання висновків	До 28.04.21	виконано
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	виконано
10.	Захист роботи	10.06.21	виконано

Здобувач

_____ Канчуківська А. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

... _____ Безпалько О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Канчуківська А. Б. Управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «МХП» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування HR-комунікаційної діяльності – визначено поняття, структуру та класифікацію комунікацій, визначено сутність, функції та завдання комунікаційної діяльності, канали передачі інформації, а також досліджено бар'єри які виникають на підприємстві під час взаємодії персоналу між собою.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ «МХП» та проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан HR-комунікаційної діяльності на ПрАТ «МХП» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи виявлено та обґрунтовано шляхи удосконалення HR-комунікаційної діяльності на ПрАТ «МХП», запропоновано впровадження та застосування HR-боту для підвищення ефективності використання персоналу. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даного заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «МХП». Робота містить 145 сторінок, 21 таблицю, 38 рисунків, 54 використаних джерела.

Ключові слова: комунікація, канали комунікацій, комунікативна політика підприємства, ефективність використання персоналу.

SUMMARY

Kanchukivska A. Management of HR-communication activities of the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "MHP" for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of HR-communication activity is carried out - the concept, structure and classification of communications are defined, the essence, functions and tasks of communication activity, information transmission channels are defined.

In the second section of the qualification work the technical and economic characteristics of PJSC "MHP" are given and the efficiency of personnel use at the specified enterprise is estimated. The state of HR-communication activity at PJSC "MHP" is analyzed in detail with the identification of existing advantages and disadvantages.

In the third section of the qualification work identified and substantiated ways to improve HR-communication activities at PJSC "MHP", proposed the introduction and use of HR-bot to improve the efficiency of staff use. The economic expediency of the implementation of this measure with a positive impact on the economic activity of PJSC "MHP" is substantiated. The work contains 145 pages, 21 tables, 38 figures, 54 sources used.

Key words: communication, communication channels, communicative policy of the enterprise, efficiency of staff use.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ HR-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття HR-комунікацій та їх класифікація.....	10
1.2. Комунікаційний процес та характеристика каналів передачі інформації.....	26
1.3. Комунікаційні бар'єри та чинники, що впливають на ефективність управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства.....	37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ HR- КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ в ПрАТ «МХП».....	40
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПрАТ «МХП».....	40
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу в ПрАТ «МХП».....	58
2.3. Особливості HR-комунікаційної діяльності в ПрАТ «МХП».....	76
РОЗДІЛ 3. ВИЯВЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ HR- КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ в ПрАТ «МХП».....	82
3.1. Інноваційні інструменти управління HR-комунікаційною діяльністю в світових компаніях.....	82
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження HR-боту в ПрАТ «МХП».....	85
3.3. Розрахунок економічної ефективності впровадження «HR-боту» в ПрАТ «МХП».....	100
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	113
ДОДАТКИ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні всі суб'єкти господарювання різних форм власності змушені шукати нові шляхи підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. Здійснюючи свою діяльність в умовах стрімкого розвитку нових технологій, істотного збільшення ролі інформації в усіх сферах суспільного життя, якісного і кількісного зростання конкурентного середовища, підприємства змушені забезпечувати систему ефективних комунікацій свого бізнесу з зовнішнім і внутрішнім середовищем. З огляду на це, найважливішим інструментом збереження і зміцнення ринкових позицій виробничих структур є ефективне управління HR-комунікативною діяльністю підприємствами, а також постійне її вдосконалення.

На сьогодні на підприємствах, як правило, відсутня чітка система планування і контролю комунікаційної політики, немає чітких комплексних комунікаційних програм, відсутнє інформаційне забезпечення всіх дій компанії, а також існує проблема суб'єктивного оцінювання ефективності реалізації HR-комунікаційної політики. Саме тому, одним із головних завдань кожного підприємства є збалансування між собою всіх засобів комунікаційної політики, щоб досягти найкращого результату при мінімальних витратах. Тому що саме ефективна комунікаційна політика стає однією з вирішальних умов ринкового успіху підприємств. У вирішенні проблем ефективного управління HR-комунікативною політикою підприємства актуальним питанням постає забезпечення ефективної взаємодії, що потребує усвідомлення становлення сучасної комунікативної концепції.

Підґрунтя сучасних наукових уявлень щодо управління комунікативною діяльністю та шляхів її удосконалення в різні часи закладено такими мислителями як: А. Баровської, Ф. Брейд, Ю. Габермаса, О. Дерев'янка, Л.

Климанської, М. Лашкіної, Н. Лумана, К. Мельникової, В. Річмонда, А. Хенкока й ін.

Значний внесок у вирішення проблем ефективного управління комунікативною політикою здійснили вчені: Г. Лассуелла, У. Липпман, П. Лазарсфельд, Б. Берельсон, К. Дойча, Г. Года та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління HR-комунікаційною діяльністю в ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення управління HR-комунікаційною діяльністю в ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства в ПрАТ «МХП».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методичні та практичні підходи вдосконалення управління HR-комунікаційною діяльністю;
- проаналізовано сучасні HR-комунікаційні інструменти та цифрові технології;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП»;
- досліджено та проаналізовано діяльність кадрової політики в ПрАТ «МХП»;
- виявлено проблемні моменти в HR-комунікаційній діяльності в ПрАТ «МХП»;
- розроблено шляхи вдосконалення HR-комунікаційної діяльності в ПрАТ «МХП» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: системного підходу – для обґрунтування теоретичних положень формування та оцінювання HR-комунікацій; аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта дослідження; абстрактно-логічний – для

теоретичного узагальнення, формування висновків; експертних оцінок – для визначення значущості кожного фактора, що впливає на продуктивність праці на підприємстві; графічного – для наочного відображення проведених розрахунків, схематичного зображення теоретичних і практичних положень кваліфікаційної роботи.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, монографії, дисертації, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 145 сторінок, який містить 21 таблиці, 38 рисунків. Список використаних джерел складається з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ HR-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття HR-комунікацій та їх класифікація

Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, ефективно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди [1, с. 56].

Успішний розвиток підприємств залежить від якості інформаційно-комунікаційного забезпечення його економічної безпеки, адже інформаційно-комунікаційні технології впливають на всі процеси, пов'язані з функціонуванням будь-якого підприємства [10, с. 44].

Інформація – це абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту. Походить від латинського слова «informatio», що має декілька значень [10, с. 46].

- роз'яснення; виклад фактів, подій; витлумачення;
- репрезентування, поняття;
- ознайомлення, просвіта.

Комунікація (від лат. communication – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. communis – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації [10, с. 47].

Бізнес-комунікації (англ. business – справа, діло та лат. communicatio – зв’язок) – між групові та міжособистісні комунікації, специфіка, структура та функції які зумовлені сферою ділових відносин, у якій вони використовуються. У діловій практиці вміння спілкуватися завжди було досить важливим. Знання основ ділового спілкування дає можливість ефективної взаємодії з діловими партнерами, реалізує комфортне психологічне спілкування та різноманітні стратегії й тактики, орієнтовані на досягнення компромісу та співробітництва. А це, зі свого боку, дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення в процесі переговорів і знижує ризики економічної діяльності [10, с. 4].

Трактувань терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (табл. 1.1). При цьому навіть у межах одного підходу поняття «комунікація» характеризують різні процеси.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «комунікація»

Автор, джерело	Визначення поняття
1	2
Лінгвістичний підхід	
Плотніков М. В. [25, с. 8]	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г. Г. [26, с. 5]	Комунікація – це універсальне явище, є необхідною і всезагальною умовою життєдіяльності людини й однією з фундаментальних засад існування суспільства.
Філософський підхід	
Філософська енциклопедія [13]	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н. К. [24, с. 113]	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя.
Психологічний підхід	
Рева В. Е. [28, с. 3]	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А. [31, с. 6]	Комунікація – це «кровоносна артерія» будь-якої організації, адже вона забезпечує внутрішню передачу інформації рух інформаційних потоків на підприємстві, який потребує активного управління.
Кулі Ч. [16, с. 11]	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі

1	2
Соціальний підхід	
Лозовський О. М., Заяц О. М [17, с.133]	Комунікація – рух інформаційних потоків на підприємстві, який потребує активного управління.
Різун В. В. [29]	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації..
Економічний підхід	
Мільнер Б. З. [20, с. 26]	Комунікація – це певний процес, який забезпечує достатній рівень культури у внутрішньому середовищі підприємства та налагоджує корпоративні зв'язки із зовнішнім середовищем.
Хміль Ф. І. [30, с. 14]	Комунікація – обмін інформацією, взаємодія особистостей, співробітників всіх рангів і посад, між собою
Маркетинговий підхід	
Примак Т. О. [27, с. 26]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т. д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. [6, с. 54]	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції

Джерело: Складено автором.

На підставі проведеного аналізу відповідно до маркетингового підходу автором під комунікацією пропонується розуміти багатогранний соціально обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів. Аналіз поглядів фахівців [3; 4; 8; 17; 18] у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві як:

- 1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- 2) середовища та механізму управління;
- 3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- 4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- 5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства.

Основними завданнями комунікативної політики підприємства є [12, с. 58]:

- 1) формування комунікативної стратегії підприємства з конкретними цілями та послідовними заходами з їх реалізації;
- 2) формування позитивного іміджу підприємства та продуктів його діяльності;
- 3) інформування ринку про існуючі та нові продукти діяльності підприємства, особливості їх застосування та переваги, цінову політику;
- 4) забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами

Загалом комунікації — це доволі складний процес, що підпорядковується безлічі найрізноманітніших чинників: мовних, соціальних, психологічних, культурних. І для того щоб бути результативним комунікатором, людина має добре уявляти собі, як цей процес влаштований і з якими «підводними каменями» вона може зіткнутися на своєму шляху.

Комунікація — це більш ширше поняття, ніж спілкування, бо інформаційний обмін в сучасному світі відбувається не лише вербально і безпосередньо з людьми, а й невербально та опосередковано.

На сьогоднішній день, все суспільство живе у світі комунікацій, де більшість свого часу людина витрачає на спілкування. Дослідження показали, що близько 70% часу індивідуума припадає на комунікацію: людина пише, читає, говорить, слухає. Жодна людина чи група людей не може існувати без комунікації. Тільки комунікація забезпечує передачу інформації та ідей [33].

Основні функції комунікацій згруповано на рис. 1.1 [12, с. 61].



Рис. 1.1. Основні функції комунікацій

Джерело: Складено автором на основі [16, с. 44].

80% закордонних керівників вважають, що обмін інформацією – одна із найскладніших проблем в організаціях, а неефективні комунікації – це головна перешкода на шляху досягнення успішної діяльності фірми, адже якщо люди не можуть ефективно обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом і досягати спільних цілей [33].

Керівник від 50 до 90% часу витрачає на комунікацію, адже він повинен довести інформацію до підлеглих і отримати від них необхідну реакцію, а також здійснювати інформаційну взаємодію з колегами і вищим керівництвом [34].

Цілями комунікації виступає забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією та регулювання інформаційних потоків в компаніях тощо [19, с. 132].

Залежно від взаємодіючих сторін розрізняють такі види комунікацій в організаціях: організаційні; міжособові; зовнішні; внутрішні; горизонтальні; вертикальні; висхідні; низхідні; формальні; неформальні (рис. 1.2).

З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно-комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо стає потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства [19, с. 135].

Зовнішні комунікації – це обмін інформацією між компанією та будь-якою іншою фізичною або юридичною особою із зовнішнього середовища (клієнти, постачальники, інвестори, дилери, урядові установи, широкою громадськістю тощо. Загалом, зовнішні комунікації є формальним і в основному задокументованим [50].

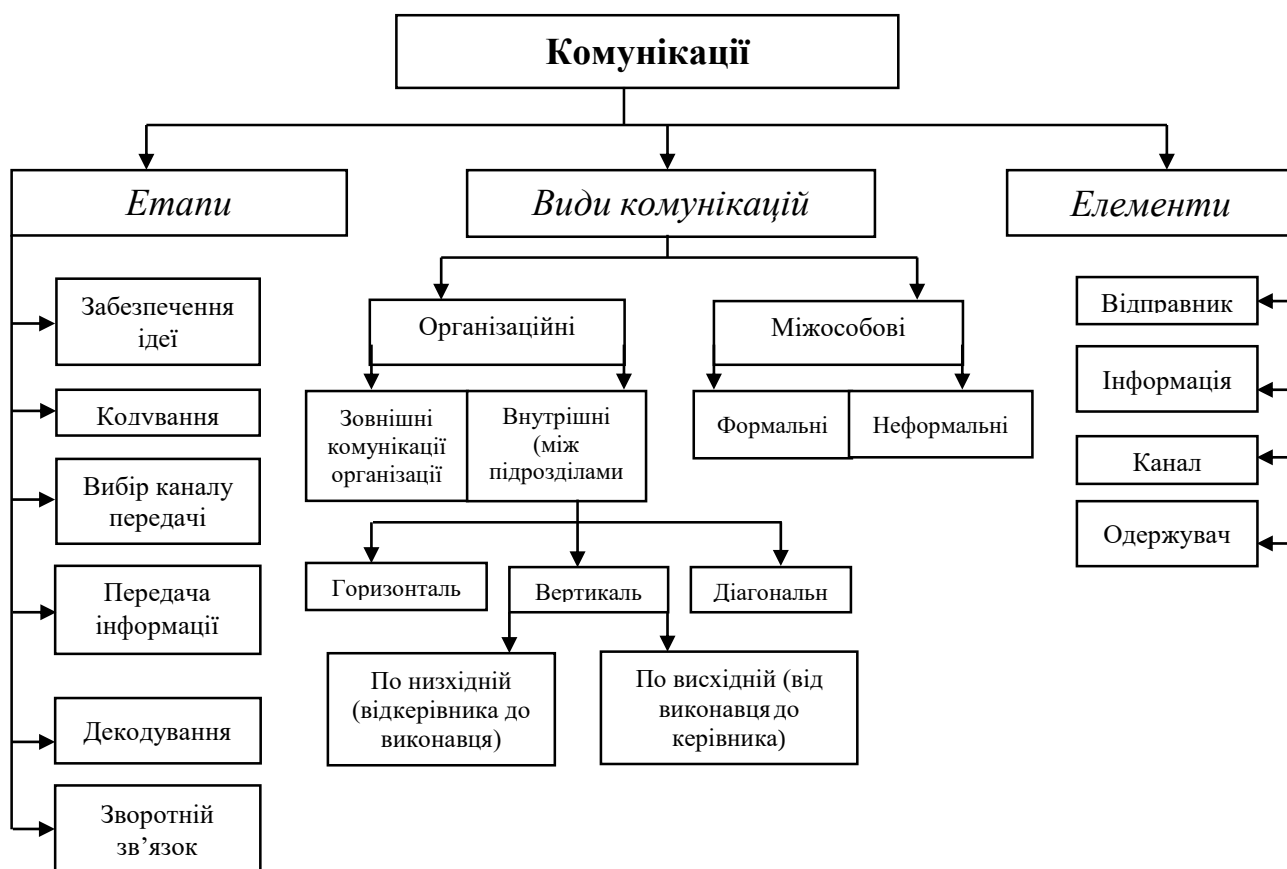


Рис. 1.2. Структура комунікацій в організації

Джерело: Складено автором на основі [50, 52, 53].

Зовнішні комунікації, як правило, поділяється на дві категорії: мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище включає всі ті фактори, які мають безпосередній вплив на діяльність організації, оскільки вони присутні в безпосередньому оточенні організації. Ці фактори впливають на ефективність діяльності організації та переважно контролювані. Мікросередовище включає замовників, конкурентів, постачальників, громадськість та посередників (рис.1.3) [49].

- Конкуренти. Бізнес-конкуренти, які працюють в одній галузі, пропонуючи однакові товари та послуги, які розраховані на одну й ту саму цільову аудиторію.
- Постачальники забезпечують компанію матеріальними ресурсами для виготовлення товарів чи послуг.



Рис. 1.3. Мікросередовище компанії

Джерело: Складено автором на основі [49].

- Клієнти – цільова аудиторія (група людей), яка купує та споживає певні продукти чи послуги. Клієнтам відводиться найважливіше місце в кожному бізнесі, оскільки продукція (послуги), яка створюється та просувається лише для клієнтів.

- Посередники є офіційними представниками компанії, які налагоджують зв'язок між виробниками та споживачами. Посередниками можуть бути як фізичні так і юридичні особи.

- Медіа (ЗМІ) також відіграють важливу роль у житті кожної компанії, оскільки масштаби ЗМІ дуже великі, і тому кожен вміст, який буде транслюватися в будь-якій формі ЗМІ, може вплинути на компанію позитивно чи негативно залежно від того, яку інформацію вона містить.

На відмінно від мікросередовища, макросередовище зазвичай впливає на всю галузь, а не лише на конкретну організацію. Також це поняття відоме як загальне середовище, яке не підконтрольне організації. Тому, організації потрібно адаптувати свою діяльність відповідно до змін у макросередовищі. Макросередовище включає економічне та неекономічне середовище, що складається з політичного, правового, демографічного, соціально-культурного, технологічного та глобального середовища (рис. 1.4) [49].



Рис. 1.4. Макросередовище компанії

Джерело: Складено автором на основі [49].

Розглянемо більш детально кожен тип макросередовища, які оточують компанію [49]:

- Економічне середовище: економічні умови регіону та країни в цілому суттєво впливають на прибутковість компанії. Це пов'язано з тим, що купівельна спроможність, дохід на душу населення, кредитні можливості тощо, сильно залежать від економічних умов країни, що регулює попит на продукцію компанії.

- Політичне та правове середовище: складається із законів, правил, положень та політики, яких компанія повинна дотримуватися. Зміни в цих законах та уряді можуть вплинути на рішення компанії, відкрити двері нових можливостей для бізнесу або ж навпаки створити загрозу.

- Технологічне середовище: технології постійно змінюються, оскільки щодня запускається нова вдосконалена версія чогось, що створюється за допомогою найсучасніших технологій, незалежно від успіху продукту. Тому, кожна компанія повинна постійно отримувати інформацію про зміни, що відбуваються у digital-світі.

- Соціокультурне середовище: складається з тих факторів, які стосуються людських взаємин, звичай, традицій, вірування, цінності, мораль, уподобання та суспільства в цілому. Компанія повинна враховувати ці фактори з різних питань, таких як найм працівників, реклама товару та послуги, прийняття рішень тощо.

- Демографічне середовище: як впливає з назви, демографічне середовище охоплює розмір, тип, структуру, рівень освіти та розподіл населення в географічному районі. Знання цього середовища допоможе компанії у виборі оптимального маркетингового комплексу для цільової групи населення.

- Глобальне середовище: завдяки лібералізації вітчизняні компанії можуть пропонувати свої товари та послуги для продажу в інші країни. Насправді існує багато компаній, які працюють у багатьох країнах світу, отже, такі компанії повинні дотримуватися законів, поширених у цих країнах, а також дотримуватися міжнародних законів та керівних принципів. Крім того, відповіді та норми компанії повинні відповідати світовому середовищу.

Тобто, зовнішні комунікації – це та частина ділового середовища, що складається з усіх тих факторів, які не існують всередині компанії, але можуть впливати на її цілі, рішення та загальну ефективність.

Внутрішні комунікації – це обмін інформацією, який відбувається між особами, групами, відділами чи підрозділами в межах однієї компанії. Внутрішня комунікація між працівниками може бути формальною або неформальним [38].

Спершу розглянемо внутрішнє середовище компанії, з яких елементів воно складається та як впливає на діяльність працівників (рис. 1.5).

Отже, внутрішнє середовище організації складається з різних елементів, таких як: людські ресурси, система цінностей організації, фізичні ресурси, організаційна структура, місія та цілі організації. Внутрішнє середовище впливає не тільки на діяльність та вибір працівників, але і на поведінку працівників в організації.



Рис. 1.5. Елементи внутрішнього середовища компанії

Джерело: Складено автором на основі [38].

Фактори, які впливають на внутрішнє середовище компанії [48, 50]:

➤ **Організаційна структура.** Згідно статті 64 Господарського кодексу України, організаційна структура підприємства – це сукупність виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо) [7]. Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Організаційна структура підприємства визначає: організаційну ієрархію (склад ради директорів, керівництва та акціонерів), те як відбувається комунікація в організації, як та кому делегуються повноваження, швидкість прийняття рішень (якщо організація має декілька рівнів управління,

тоді знадобиться більше часу для вирішення проблеми, з якою стикаються робітники, порівняно з організацією з меншою кількістю рівнів управління).

➤ Людські ресурси – це найважливіший актив будь-якої компанії, оскільки вони відіграють важливу роль у створенні або руйнуванні організації. Навички, компетенції, ставлення до компанії, відданість справі, моральний дух та прихильність працівників є сильним або слабким сторонам компанії. Ставлення до працівників багато говорить про організацію. Тому, в наш час талановиті співробітники хочуть працювати в компаніях, в яких про них піклуються, дають можливість для розвитку, як особистого, так і професійного і саме від них залежить успіх організації.

➤ Бачення, місія, цілі. Бачення – це мета існування компанії та те чого вона хоче досягти. Місія розповідає про організацію, основні цілі та складові, а також про причину її існування. Цілі стосуються основних етапів, які мають бути досягнуті протягом певного періоду з наявними ресурсами.

➤ Філософія компанії – система цінностей організації, яка містить робочі процеси, культуру, норми та клімат в організації. Система цінностей організації визначає спосіб роботи або поведінки зі своїми працівниками та клієнтами. На додаток до цього, система цінностей організації також визначає, як працівники організації повинні виконувати свої обов'язки.

➤ Матеріальні та нематеріальні активи. Матеріальні активи відносяться до фізичних активів, якими володіє компанія, таких як земля, будівля, техніка, запаси тощо. Нематеріальні активи складають наукові дослідження та розробки, технологічні можливості, маркетингові та фінансові ресурси тощо.

В широкому розумінні під організаційними комунікаціями слід розуміти процес, за допомогою якого керівники надають інформацію великій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами. Вони служать необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, що дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління. За видами така інформація ділиться на зовнішню та внутрішню (табл. 1.2) [2].

Інформаційна потреба промислового підприємства при впровадженні проектів розвитку

Вид інформації	Суб'єкт від якого надходить інформація	Приклад інформаційної потреби підприємства від суб'єкта
1	2	3
Зовнішня	Органи державної влади	Облікова ставка НБУ, терміни подачі фінансової звітності про результати діяльності, зміни щодо форм фінансової звітності ін.
Зовнішня	Банківські установи, фінансово-кредитні організації	Можливість отримання кредиту, зміни щодо ставки і умов кредитування проектів розвитку.
	Підприємства-партнери (постачальники, покупці, замовники та ін.)	Фінансовий стан та можливість відповідати за власними зобов'язаннями, фінансові результати і юридична інформація, інформація про збори акціонерів та ін. Очікування споживачів щодо виходу нового виду продукції. Потреби споживачів в техніко-економічних характеристиках нового або вдосконаленого виду продукції. Можливість постачальників забезпечити необхідними матеріалами, сировиною, обладнанням в оговорені терміни, умови оплати та відстрочення платежів.
	Підприємства-конкуренти	Дата виходу з новим продуктом на ринок (або аналогом). Рефлексивні атаки щодо спотворення образу споживачів та їх очікувань, цінової політики, загальних галузевих тенденцій, змова, шпіднаж.
	Інші установи та організації	Інформація про зміну в господарській діяльності.
Внутрішня	Власники підприємства та управлінський персонал	Накази, розпорядження, інформація про управлінські рішення щодо впровадження проектів розвитку, терміни та умови їх виконання.
	Менеджери підприємства	Інформація про управлінські рішення, зміни в кадровому складі, координація, контроль та організація виконавців управлінських рішень з впровадження проектів розвитку
	Керівники задіяних підрозділів	Інформація про забезпеченість матеріальними та кадровими ресурсами з виконання управлінських рішень, звітування щодо отриманих результатів.
	Працівники	Інформація про виконання управлінських рішень, статус їх виконання та результати.

Джерело: Складено автором на основі [2].

В процесі розвитку промислового підприємства потреба в інформації значно підвищується, від керівників організації надходять запити щодо впровадження того чи іншого проекту розвитку, умов їх впровадження, налагодження співпраці з партнерами, отримання необхідних дозволів від державних органів, пошук необхідного персоналу, придбання матеріального

забезпечення проектів розвитку тощо. В такому випадку інформаційна потреба керівників промислового підприємства підвищується, що обумовлює підвищення ефективності роботи організаційних комунікацій з задоволення цієї потреби для достовірної фіксації передачі для виконання управлінських рішень та зворотного зв'язку [19, с. 57].

Як відомо, в діяльності будь-якої організації важливу роль відіграють як офіційні (формальні), так і неофіційні (неформальні) комунікації. Вони є частиною комунікації, яка необхідна для виконання певної роботи в організації. Неформальні комунікації з'являються спонтанно, вони не санкціоновані, їх завданням є підтримання формальних комунікацій. Неформальні комунікації на підприємстві переслідують певні цілі, такі як:

- задоволення потреб працівників підприємства у соціальній взаємодії;
- покращення результату діяльності підприємства через створення альтернативних, ефективніших каналів поширення інформації.

Розглянемо більш детально формальні та неформальні комунікації, їхні види та дамо характеристику кожного типу комунікацій (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Види формальних та неформальних засобів комунікацій в управлінні персоналом

Джерело: Складено автором на основі [28, 29].

Формальний спосіб комунікації – це обмін офіційною інформацією, що протікає по різних рівнях організаційної ієрархії та відповідає встановленим правилам, політиці, стандартам, процесам та нормам організації [50].

Виділяють три основні види формальних комунікацій це: вертикальний, горизонтальний, діагональний.

1. Вертикальний тип комунікацій – це лінійний спосіб ділитися інформацією, доручати роботу або інформувати працівників про будь-які зміни. Цей тип спілкування здебільшого складається в письмовому форматі – електронних листах, звітах або нагадуваннях – для відстеження інформації. Однак розмовна вертикальна комунікація також є важливим аспектом, оскільки це більш пряма форма передачі ідей або повідомлень [50].

Вертикальний тип комунікацій може бути як вниз, так і вгору – залежно від способу передачі інформації:

➤ Комунікація з верху до низу. Інформація яка надходить від вищого керівництва до співробітників називається низхідним спілкуванням. Такий тип спілкування може бути у формі наказів, інструкцій, правил тощо. Він може бути письмовим або усним залежно від важливості повідомлення, а також статусу осіб, які беруть участь у процесі спілкування. Їхня мета – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, прийняття рішень [50].

➤ Комунікація з низу до верху. Інформація надходить від співробітників до вищого керівництва, називається висхідним спілкуванням. Основна функція висхідної комунікації – надання інформації вищому керівництву у формі запитів, звітів, пропозицій, скарг та інструкцій; ділитися висновками або дослідженнями тощо. Метою такого способу комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок [50].

Отже, найчастіше повідомлення, що передаються в межах формальних комунікацій містять інформацію щодо змін в структурі організації; майбутніх

кадрових питань (підвищень, звільнень, переведень); передбачуваних заходів, спрямованих на посилення контролю тощо.

2. Горизонтальний тип комунікацій (іноді називають «бічним спілкуванням») – обмін інформацією відбувається між працівниками, підрозділами які знаходяться на одному рівні в організації. Даний вид спілкування може забезпечити більш високу якість обміну інформацією, оскільки вона відбувається безпосередньо між людьми, які працюють в одному середовищі. Горизонтальне спілкування може відбуватись як офіційно (ділові зустрічі, презентації, через електронну пошту), так і не неофіційно під час випадкових зустрічей в офісі [45].

3. Діагональний тип комунікацій – обмін повідомленнями відбувається між працівниками на різних рівнях в організації [38].

Для ефективного управління компанією, а також підтримки морально психологічного клімату в колективі, окрім формальних комунікацій необхідно застосовувати і неформальні канали передачі інформації. Адже неформальний тип спілкування дозволяє персоналу взаємодіяти природньо, незважаючи своє професійне життя.

Неформальні комунікації – це така форма передачі інформації, яка не відбувається за допомогою офіційних методів або структур у компанії. Передача інформації відбувається за допомогою бесіди, листів або навіть за допомогою жестів та мови тіла. Неформальну комунікаційну мережу, яка існує на робочому місці, часто називають «виноградною лозою». Це коли колеги обговорюють або пліткують про те, що відбувається в компанії [50].

За даними зарубіжних дослідників саме неформальне спілкування забезпечує 66% інформації співробітникам організації, проте 80 % якої – виробнича інформація [35].

Слід звернути увагу на те, що особлива роль серед усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на

суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію.

Отже, неформальні комунікації розглядають як обмін інформацією, у процесі якого передача повідомлення ґрунтується на неформальних відносинах (дружба, членство в одному клубі, одне місце народження тощо), цей процес обміну є вільним від усіх організаційних формальностей. Обмін неофіційними повідомленнями, як правило, відбувається під час громадських заходів, спільних корпоративних обідів, неформалізованих бесід тощо. У таких випадках керівники мають змогу отримати інформацію від своїх підлеглих, доступ до якої може нівелюватись під час формального спілкування.

Відмінності між формальним та неформальним способом комунікацій на будь-якому підприємстві представлено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Відмінність між формальними та неформальними комунікаціями
Джерело: Складено автором на основі [50].

Підсумовуючи вищевикладене можемо стверджувати, що сучасне підприємство управляє складною системою комунікацій, де комунікація

розглядається як інформаційна взаємодія між об'єктами. Саме підприємство підтримує комунікації зі своїми споживачами, посередниками і різними контактними аудиторіями, саме тому успішна діяльність підприємства багато в чому залежить від правильно побудованої комунікаційної політики. Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом, тому саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми.

1.2. Комунікаційний процес та характеристика каналів передачі інформації.

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднуючим процесом [18, с. 321].

Таким чином, комунікація – це не тільки спосіб передачі інформації, а й один з найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку. Комунікації в управлінні персоналом пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємо сприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер з персоналу, за допомогою комунікацій, формує цілі і завдання, здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми та має можливість підготувати і прийняти відповідне управлінське рішення, проконтролювати хід його виконання.

Процес спілкування відноситься до ряду дій та кроків, здійснених для успішної комунікації. Він включає декілька компонентів, таких як відправник повідомлення, фактичне повідомлення, що надсилається, кодування повідомлення, одержувач та декодування повідомлення. Є також різні канали комунікації, які слід враховувати в процесі комунікації. Це стосується способу надсилання повідомлення. Це може відбуватися через різні носії, такі як голос, аудіо, відео, написання електронної пошти, факс, мова тіла тощо. Загальною метою комунікаційного процесу є надання людині чи стороні інформації та надання їй розуміння. Відправник повинен вибрати найбільш підходящий засіб, щоб процес спілкування пройшов успішно [32, с. 113].

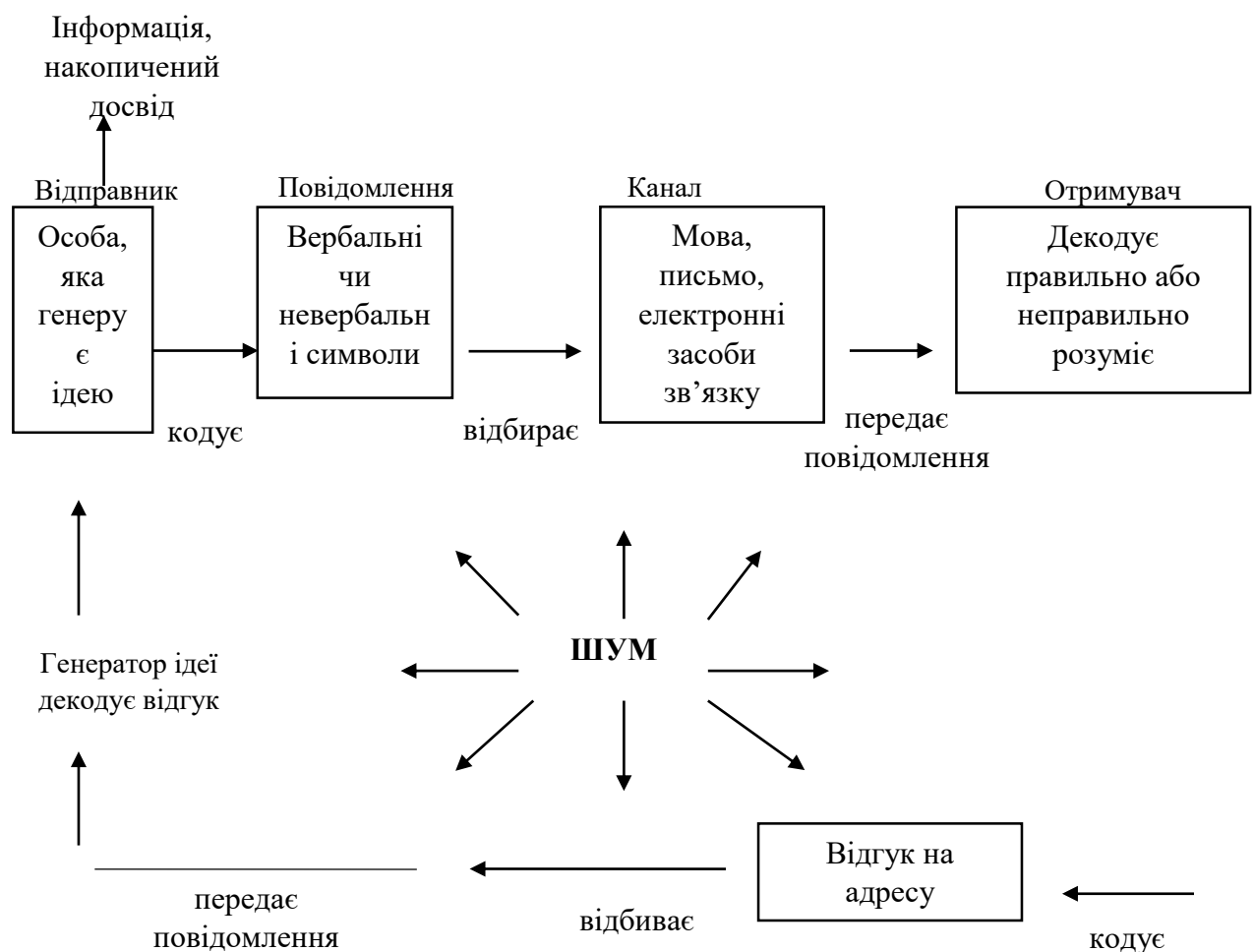


Рис.1.8. Процес обміну інформацією як система із зворотним зв'язком і шумом

Джерело: Складено автором на основі [19, с. 28].

З рис. 1.8. видно, що процес обміну інформацією має певні компоненти, що дозволяють передавати повідомлення. Далі розглянемо детальніше кожен із них:

- Відправник – особа, яка передає повідомлення одержувачу. Він є ініціатором процесу спілкування з метою поділитись думкою, ідеєю, інформацією тощо.

Відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Кодування – це процес трансформації перетворення інформації у повідомлення за допомогою цифрових символів, слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації. Результативність кодування залежить від: здібностей хисту відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну; ставлення відправника щодо інформації, яка кодується; ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується; соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник [19, с. 28].

- Повідомлення – є ключовим елементом будь-якого комунікаційного процесу. Тому відправник має забезпечити, щоб процес передачі інформації був чітким та зрозумілим. Повідомлення можуть передаватися за допомогою вербальних та невербальних сигналів.

- Канал зв'язку – спосіб передачі повідомлення від відправника до одержувача.

- Отримувач – людина, якій було адресовано повідомлення. Щоб зрозуміти інформацію від відправника, одержувач повинен спочатку мати можливість отримати інформацію відправника, а потім декодувати або інтерпретувати її.

- Зворотній зв'язок. Процес спілкування досягає своєї кінцевої мети, коли повідомлення було успішно передано, отримано та зрозуміле. Одержувач, у свою чергу, відповідає відправнику, вказуючи на розуміння отриманої інформації.

➤ Шум. Звичайно, процес спілкування не завжди настільки простий та доступний. Ці елементи можуть впливати на спосіб передачі, отримання та інтерпретацію інформації. Тому шумом може бути будь-яка перешкода, яка впливає на повідомлення, яке надсилається, отримується або розуміється. Прикладом може бути, поганий зв'язок по телефонній лінії, швидкість передачі, не вірно сприйнятий контекст тощо.

На підприємстві для налагодженого функціонування апарату управління формуються прямі і зворотні канали зв'язку. Завдяки таким комунікаційним каналам на підприємстві гармонійно проходить обмін інформацією між керівниками структурних підрозділів та підлеглими, що впливає на ефективність комунікаційних процесів, бо без налагодженої комунікаційної системи, управління між управляючою і керованою системами було б неможливим. Каналом прямого зв'язку на підприємстві виступає вхідна інформація для керованої системи (керуючі дії), а каналом зворотного зв'язку – є вихідна інформація про стан керованої системи управління, на основі якої ухвалюються управлінські рішення [19, с. 29].

Комунікаційні канали на підприємстві – це чітка реальна чи незначна уявна лінія зв'язку, до якої можуть входити декілька комунікаційних ланцюгів по яким рухаються інформаційні потоки від керівних осіб до підлеглих. Комунікаційні канали надають усім учасникам комунікаційної спільноти певні коди, мову, матеріальні носії та технічні засоби [19, с. 48].

На рис. 1.9 представлені комунікаційні канали передачі інформації, а саме:

- контактні канали,
- інтерактивні канали (електронні засоби зв'язку),
- особистісні статистичні канали,
- безособистісні комунікативні канали

Також на рис. 1.9 наведені їхні переваги та недоліки в управлінні підприємством.



Рис. 1.9. Характеристика комунікаційних каналів та їх переваги і недоліки в управлінні підприємством

Джерело: Складено автором на основі [40, с. 28].

Більшість організацій використовують цифрові канали зв'язку для залучення своїх працівників, ці канали зв'язку вважаються найефективнішими засобами комунікацій на робочих місцях. Розглянемо детально ці основні канали комунікацій:

➤ Intranet – це внутрішньо корпоративна локальна або територіально розподілена мережа, захищена від несанкціонованого доступу, заснована на Internet-технологіях. Вона призначена для того, щоб інформувати працівників про те, що відбувається в компанії, і ділитися з ними важливими матеріалами.

Проте найбільшою проблемою з якою стикаються компанії є те, що лише 13% співробітників щодня використовують дану мережу. І ось чому ці показники використання настільки низькі (рис. 1.9.) [41].

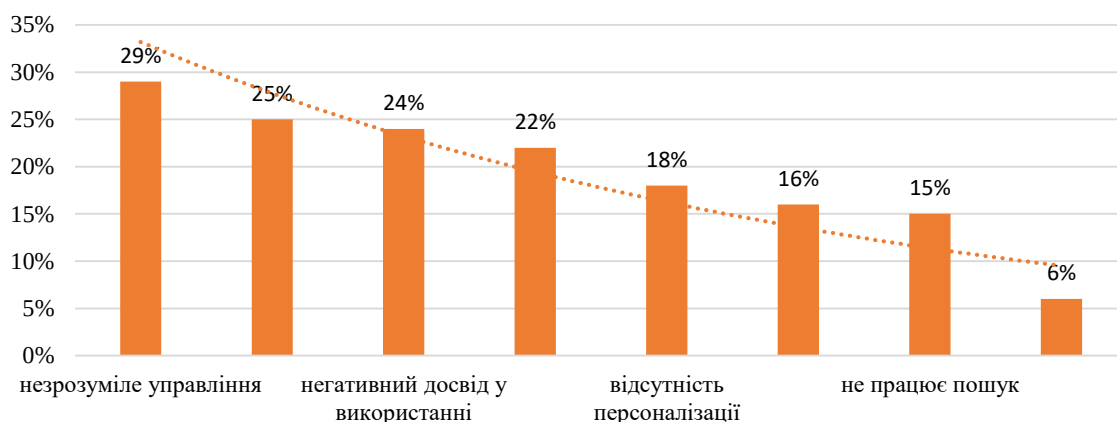


Рис. 1.9. Причин негативного використання мережі Intranet [42]

➤ Електронні листи. У діловому світі електронна пошта, все ще є найпопулярнішим засобом комунікацій на робочому місці. Деякі електронні повідомлення вимагають негайної уваги, а інші ні. Проте, працівники не завжди можуть з легкістю визначити, які з них є пріоритетними. Адже їхні поштові скриньки можуть бути заповнені різною інформацією, включаючи неактуальну або незначну. Оскільки є втрата продуктивності, а іноді і неможливість миттєво зосередитись на тому, що насправді важливо, відділи внутрішніх комунікацій заміняють електронні листи на більш сучасні комунікаційні рішення. Крім того, електронні листи спрямовані на індивідуальні повідомлення, тоді як в організації все більше зосереджуються на колективній роботі та співпраці. На жаль, цього важко досягти за допомогою електронних листів. Тому електронна пошта не повинна бути основним внутрішнім каналом зв'язку [42].

➤ Інформаційні бюлетені працівників. Якщо все правильно зробити, інформаційні бюлетені для можуть стати чудовим способом повідомити своїх працівників про визначні зміни, які відбулись в компанії. За допомогою таких листівок можна надсилати інформацію про зміни в компанії, запрошувати працівників на святкування великих перемог або повідомляти про важливі події [48]. Однак, бюлетені зазвичай надсилаються електронною поштою. Як

зазначалося раніше, електронні листи є досить неефективним способом комунікацій з працівниками, оскільки їм важко визначити пріоритети. Більше того, спілкування зі своїми працівниками за допомогою електронних розсилок не дозволяє персоналізувати інформацію, якою ви ділитесь з ними. За допомогою стандартизованих бюлетенів не можливо адаптувати інформацію, якою ви ділитесь зі своїми працівниками, виходячи з їх ролі в організації, їхнім місцем знаходження та мов, якими вони говорять.

➤ Месенджери для обміну повідомленнями. Програмні рішення для приватних повідомлень стали надзвичайно популярними, і зараз їх використовують у більшості організацій. Дійсно, вони дають змогу певному колу працівників, обговорювати нагальні питання. Однак, програми приватних повідомлень мають деякі обмеження. Наприклад, вони не можуть проінформувати весь колектив про важливі оновлення компанії, ключові тенденції бізнесу чи внутрішні процеси, які повинні знати працівники. Програми приватних повідомлень чудово підходять для командних чатів, але вони не допоможуть передавати інформацію про компанію всім співробітникам [41].

➤ Програмне забезпечення для відео конференцій. Сьогодні кожна компанія має програмне забезпечення для відео конференцій. Це не дивно, оскільки ми живемо у світі, де нам не потрібна фізична присутність, щоб успішно працювати в команді. Крім того, вони є одним з найбільш популярних способів скорочення часу на поїздки та інших пов'язаних з ними витрат бізнесу. Однак, відео конференції створені для полегшення спілкування між працівниками, але не для ведення постійних переговорів та обміну даними на рівні всієї компанії. Тому вони ніколи не використовуються як основний канал зв'язку, щоб тримати всіх працівників в курсі подій.

➤ Внутрішні подкасти. Дослідження LinkedIn показують, що 42% людей у віці від 18 до 34 років слухають подкасти принаймні раз на тиждень. Якщо все зробити правильно, роботодавці можуть використати подкасти для ефективної комунікації зі своїми працівниками. Подкаст – це тематичний аудіо блог з одним або декількома ведучими. Його можна слухати онлайн або завантажувати собі на

пристрій. Кожен випуск – окрема тема або історія. По суті, подкаст – це записане і викладене в інтернет звернення до аудиторії [48].

Завдяки можливостям цього каналу комунікацій вони стали одним із найкращих методів для сприйняття інформації молодими поколіннями. Однак з подкастами важливо визнати, що цей тип спілкування здебільшого є одностороннім. Тому, подкасти є найефективнішими, коли вони є частиною інтегрованого плану внутрішнього спілкування у поєднанні з більш повним цифровим рішенням для спілкування на робочому місці [48].

➤ Внутрішні блоги компанії. Багато організацій відкривають внутрішній блог компанії. Це чудова ідея заохотити як співробітників, так і керівників створювати контент, який працівники хотіли б читати. Ці блоги можуть охоплювати різноманітні теми, пов'язані з внутрішніми чи зовнішніми подіями компанії. Наприклад, анонси подій для всієї компанії, досягнення компанії, етапи розвитку, історії співробітників, тощо. Наприклад, Google's re: Work – чудовий приклад блогу, де вони висвітлюють організаційні цінності, які вони бажають прищепити своїм працівникам. Незважаючи на те, що внутрішній блог компанії може бути формою створення цікавого контенту для співробітників, необхідно переконатися, що інформація насправді споживається працівниками. Нормально, що деякі співробітники більше взаємодіють з вашим вмістом, ніж інші [52].

➤ Програмні засоби зворотного зв'язку працівників. Незважаючи на те, що програмні рішення для зворотного зв'язку працівників можуть не потрапляти безпосередньо під внутрішній канал зв'язку, їх слід розглядати як один із цифрових засобів внутрішнього спілкування. Зворотній зв'язок є надзвичайно важливим фактором життєвого циклу кожного співробітника, і це чудовий спосіб поширення позитиву на робочому місці. Незважаючи на те, що інвестиції в ці інструменти можуть не підпадати під загальні стратегії корпоративного спілкування, вони, безумовно, оптимізують співпрацю та формують довіру серед співробітників [52].

➤ Внутрішні соціальні медіа. Внутрішні соціальні медіа як внутрішній канал спілкування виникли протягом останніх кількох років. Основною причиною того, чому внутрішні комунікатори впроваджують ці рішення, є досягнення довгострокових організаційних цілей, включаючи більш високу залученість співробітників. Використання внутрішніх соціальних медіа покращує обмін знаннями, співпрацю та спілкування між працівниками та керівництвом [41].

➤ Опитування працівників. Найкращий спосіб постійно вдосконалювати компанію – це цікавитись думкою своїх співробітників. Програмне забезпечення для опитування дозволяє легко збирати думки працівників про компанію, тим самим керівництво знатиме більше про недоліки організації, аби згодом їх ліквідувати. Хоча опитування не дозволяють двосторонніх комунікацій, вони надзвичайно корисні для розуміння того, як почуваються співробітники на робочому місці [41].

Як уже зазначалося раніше крім формальних комунікаційних каналів на підприємстві можуть застосовуватися і неформальні канали комунікацій. Вони доповнюють формальні канали передачі інформації і з'являються на підприємстві та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Неформальні канали комунікацій мають перевагу, оскільки є швидкими, вибірковими та мають великий вплив на діяльність підприємства загалом [34].

Розглянемо більш детально основні з них:

1. «Одножильний» ланцюг – це неформальний канал комунікації в якому передача інформації відбувається в одній послідовності через ряд осіб до кінцевого одержувача [44].

На рисунку 1.10 можна прослідкувати, що спочатку комунікатор «А» ділиться інформацією з «Н», той в свою чергу передає її «С» і так далі, таким чином інформація передається у чітко визначеній послідовності.

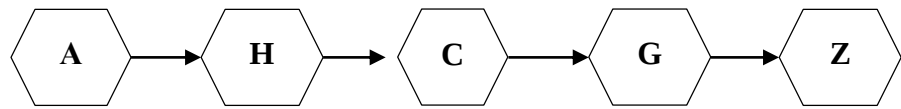


Рис. 1.10. «Одножильний» ланцюг

Джерело: Складено автором на основі [44].

2. Кластерний ланцюг – це домінуючий вид виноградної лози в організації. Більшість неформальних комунікацій протікає саме у такий спосіб. У кластерній мережі інформація рухається через вибрані групи, які в свою чергу обирають передавати інформацію далі чи зберегти її собі [38].

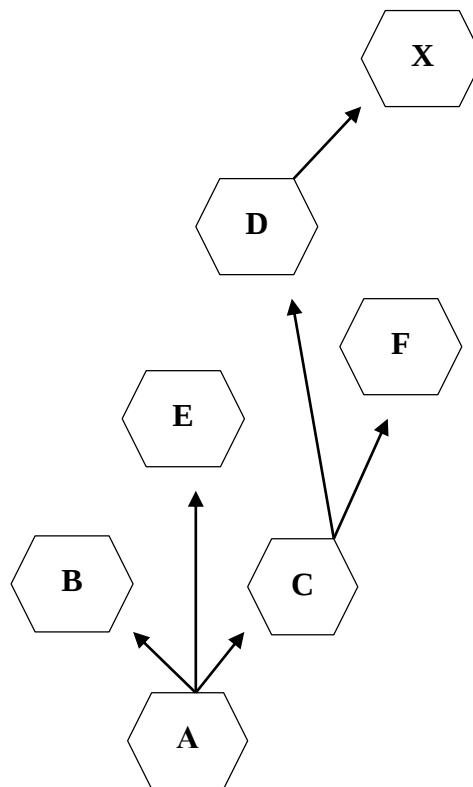


Рис.1.11. «Кластерний» ланцюг

Джерело: Складено автором на основі [44].

З рис. 1.11. можна побачити, що ініціатором комунікаційного процесу є "А". Комунікатор передає декільком обраним особам, а потім деякі з них інформують кількох інших вибраних осіб.

3. Ланцюжок «ймовірностей» – обмін інформацією відбувається за законами ймовірності, насправді цей процес є випадковим і такий спосіб комунікації використовується тоді, коли інформація є цікавою, але несуттєвою [36].

На рис.1.12. схематично зображено як саме відбувається передача інформації ланцюжком «ймовірностей».

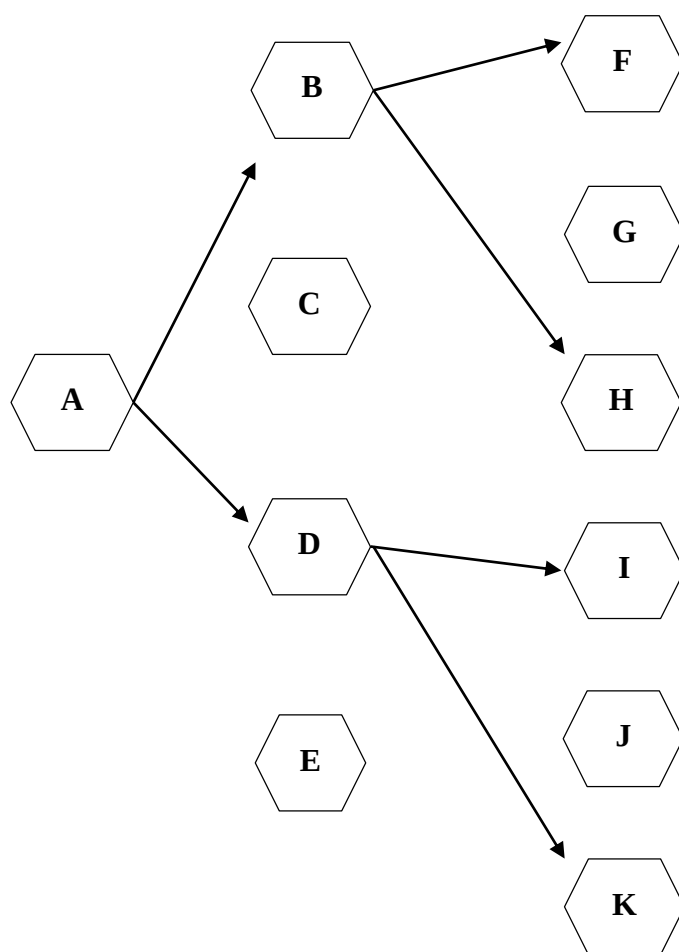


Рис. 1.12. Ланцюжок «ймовірностей»

Джерело: Складено автором на основі [44].

4. Ланцюжок «пліток» – це неформальна комунікаційна мережа в межах організації, яка використовується для поширення інформації в обхід формальної структури спілкування. Так само, як рослина виноградної лози, вона поширюється випадковими шляхами, формується окремими працівниками та

групами в організації. Люди в групах мають щось спільне, що пов'язує їх між собою. Одна людина може одночасно належати до однієї або декількох груп [38].

З рис. 1.13. видно, що такий спосіб комунікації подібний до колеса, де одна людина залишається в центрі та передає інформацію іншим.

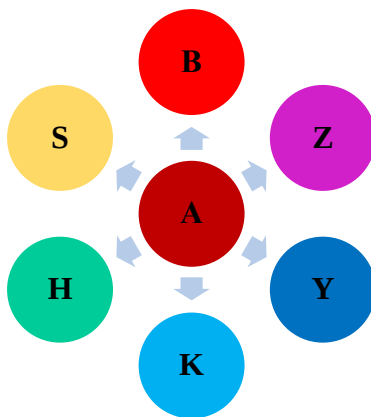


Рис. 1.13. «Ланцюжок» пліток

Джерело: Складено автором на основі [38].

Отже, комунікативна діяльність це перш за все зв'язуючий процес, необхідний для будь-якої управлінської дії. Розглянувши процес обміну інформацією як системи із зворотним зв'язком, було виявлено, що в процесі передачі інформації можуть виникати певні шуми, які можуть негативно вплинути на якість отриманого повідомлення. Також, дослідивши сучасні комунікативні канали можна стверджувати, що дедалі більше компаній використовують цифрові канали зв'язку, оскільки саме вони вважаються найефективнішими засобами в сучасних умовах діяльності підприємств.

1.3. Комунікаційні бар'єри та чинники, що впливають на ефективність управління HR-комунікаційною діяльністю підприємства

HR-комунікативна діяльність спрямована на забезпечення зрозумілого алгоритму взаємодії працівників між собою та з керівництвом, а також на

доведення до відома працівників інформації про поточну діяльність та стратегічні плани компанії. Запорукою ефективної комунікації є формування культури спілкування у компанії. Рівень комунікаційної діяльності залежить від рівня розвитку культури комунікацій у компанії. Згідно теорії спіральної динаміки Клера Грейвза виокремлюють 8 типів мислення людини, які формують корпоративну культуру.

До бар'єрів, що перешкоджають комунікаційній діяльності відносять:

- організаційні бар'єри (відсутня система комунікацій);
- інформаційні бар'єри (перевантаження інформацією, недостовірна та неповна інформація, або взагалі її відсутність). Окрім безпосередніх зустрічей, телефонних дзвінків та текстових повідомлень, кожен HR в середньому отримує 120 електронних листів за день. Таке перевантаження призводить до втрат, видалення, забуття чи ігнорування важливої інформації;
- фізичні та фізіологічні бар'єри (відстань, фоновий шум, неякісне або несправне обладнання, поганий слух, поганий зір, вади мови);
- психологічні бар'єри (недовіра, невпевненість, сором'язливість);
- мовні бар'єри (використання професійної термінології, іноземної мови, складних мовних конструкцій);
- емоційні бар'єри (гнів, нестримність, страх).

Основу успішного функціонування організацій складають: своєчасне позбавлення від комунікативних бар'єрів в колективі, розвиток культури ділового спілкування та комунікаційного процесу в цілому. Як відомо, одним з головних ресурсів в системі управління виступає безпосередньо інформація. Тому, нині життєдіяльність організації залежить від ефективності комунікаційних взаємодій.

Перехід до цифрової економіки значним чином трансформує усі традиційні функції управління компанією, і в першу чергу, сферу управління персоналом (HR). В той же час, у цій сфері спостерігається вагомий обсяг проблем і перешкод, які необхідно долати одночасно із впровадженням інновацій та змін у стратегію і тактику здійснення HR-діяльності. Дослідження

свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів та такими, що займають позицію вичікування [15, с. 133].

Сьогодні формується нова інформаційна культура, створюються передові правила комунікаційної поведінки на підприємствах нового типу. Паралельно розвиваються нові комунікаційні технології та з'являється інноваційне програмне забезпечення, ускладнюються мови програмування. У цих умовах зростає потреба у фахівцях, які вміють ефективно впроваджувати та керувати комунікаційними даними, їх зберігати та, особливо, аналізувати. Більш того, сучасні IT-фахівці на підприємствах повинні постійно адаптуватися до мінливих стандартів роботи в інформаційному суспільстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ HR-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПрАТ «МХП»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» – заснований як вертикально інтегрований холдинг. Компанія є лідером української аграрної індустрії. Холдинг здійснює основну діяльність у галузях рослинництва (виращування ріпаку, соняшнику, кукурудзи, пшениці, сої тощо), птахівництва і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини та олій), м'ясо переробки (виробництво копчених та ковбасних виробів тощо), а також МХП виробляє біогаз та залізобетонні конструкції.

Станом на 2020 рік ПрАТ «МХП» має європейський акціонерний капітал і зарубіжні виробничі активи в Нідерландах, Словенії, Словаччині, а також дистрибуційний офіс в ОАЕ. Агрохолдинг утворюють понад 20 компаній (підприємств), які керують земельним банком на 370000 га. ПрАТ «МХП» здебільшого розміщує свої потужності у двох регіонах – Черкаській та Вінницькій областях. Структура груп компаній ПрАТ «МХП» наведена на рис. 2.1.

На сьогоднішній день ПрАТ «МХП» володіє успішними пізнаваними брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бацинський». Вертикальна інтеграція виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з дев'яти дистрибуційних центрів (хабів) в найбільших містах України, дозволяють МХП забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах – від виробництва до реалізації кінцевому споживачу. Це гарантує найвищу якість продукції холдингу, що відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food.

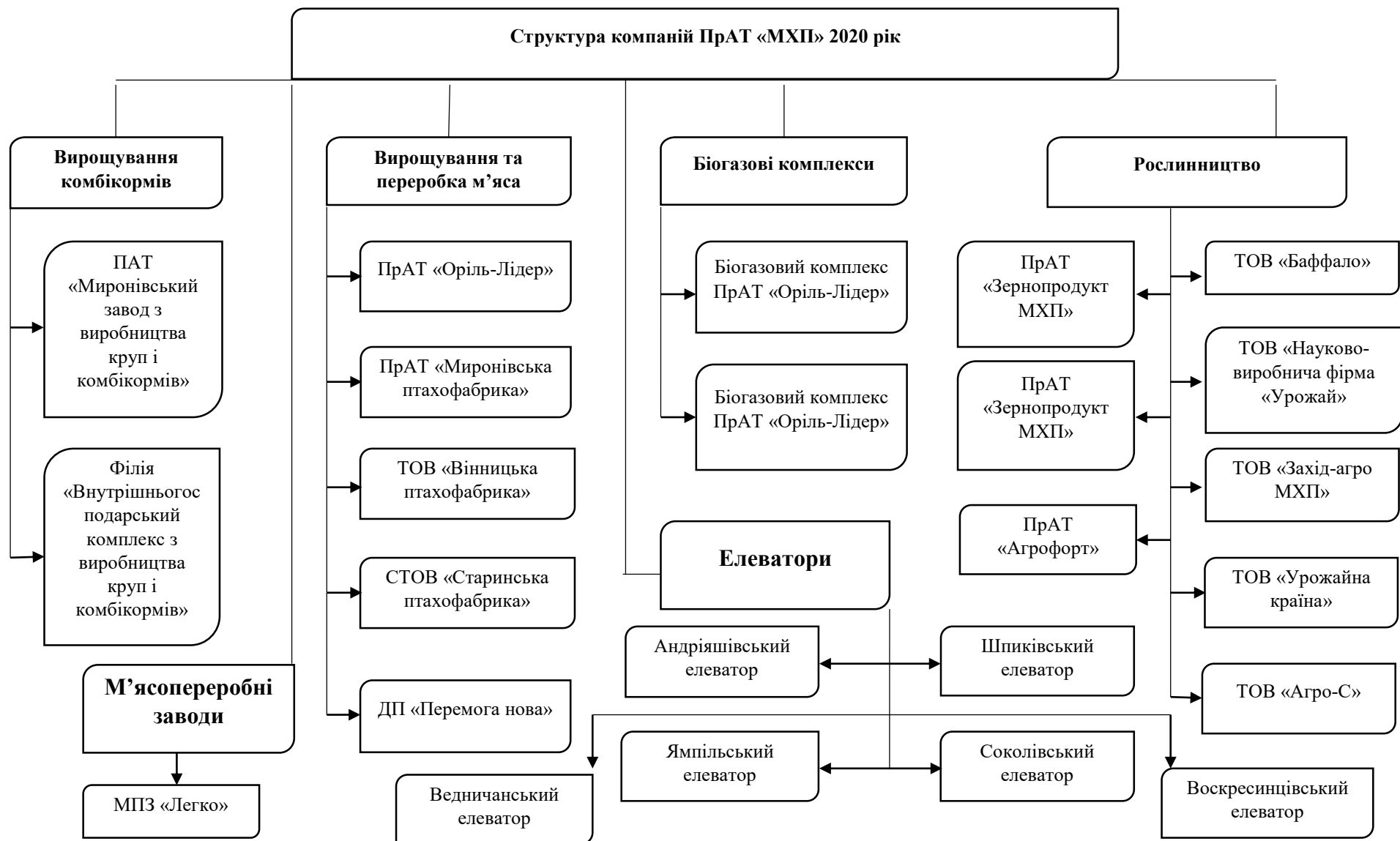


Рис. 2.1. Структура компаній ПрАТ «МХП» станом на 2020 рік.

Джерело: Складено автором на основі [23]

ПрАТ «МХП» почало своє існування ще в ХХ столітті, а саме в 1998 році, тоді агрохолдинг мав назву АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» засновником якого був Юрій Косюк. Після того, як підприємство здобуло контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» він став одним із провідних зерно торгових підприємств України. Агропромисловий холдинг складається із близько 40 підприємств, що розосереджені у 16 регіонах України, у 2020 році загальний штат працівників налічує понад двадцять вісім тисяч осіб.

Більш детальний екскурс в історію створення та розвитку ПрАТ «МХП» представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історія створення ПрАТ «МХП» за період 1998-2020 роки

Рік	Подія
1	2
1998	■ Юрій Косюк заснував АТЗТ «Миронівський хлібопродукт».
1999	■ МХП викупив права та вдосконалив птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві розпочалось виробництво м'яса птиці.
2002	■ На Українському ринку вперше було представлено бренд охолодженої курятини «Наша Ряба».
2003	■ У грудні Миронівський хлібопродукт став однією із перших саме українських компаній, яка отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти були спрямовані на збільшення та модернізацію виробничих потужностей. ■ МХП починає розвивати такі напрямки своєї діяльності як: вирощування кукурудзи, пшениці, ріпаку, сояшнику та інших зернових культур; виробництво м'ясних напівфабрикатів та ковбасних виробів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу
2004	■ На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів було введено в експлуатацію оліє пресовий завод – як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Метою будівництва заводу, було виробництво рослинного протеїну з насіння сояшнику для подальшого виробництва комбікормів.
2005	■ До складу МХП входить підприємство «Зернопродукт», що займається вирощуванням зернових культур. ■ Також частиною МХП стає «Катеринопільський елеватор» (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників. ■ МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006	■ 30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, була створена холдингова компанія МНР. S.A. ■ У січні було завершено будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу «Легко».

1	2
2008	▪ ПрАТ «МХП» стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі, саме в цей період було розміщено акції на Лондонській фондовій біржі. ▪ В агрохолдингу була розширена продуктова лінійка за рахунок таких брендів «Бащинський» та «Європродукт».
2011	▪ МХП починає розробку пілотного проекту «Біогаз», що передбачає будівництво біогазової станції, що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики «Оріль-Лідер» (Дніпропетровська обл.). Об'єм інвестицій - близько \$15 млн. на одну установку.
2013	▪ Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.
2014	▪ Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). ▪ Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть. ▪ Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ «Qualiko».
2015	▪ 6 ТМ агрохолдингу МХП отримало європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	▪ МХП став найбільшим експортером м'яса птиці в Україні. ▪ ПрАТ «МХП» відкрив нові дистриб'юторські офіси в країнах Північної Африки. Та Близького Сходу. ▪ Було відкрито новий переробний завод в Нідерландах. 100 % завантаженість виробничих потужностей, самозабезпечення інкубаційним яйцем та ефективність із переробки відходів.
2017	▪ Відбувся рестайлінг ПрАТ «МХП». Було презентовано оновлений логотип Групи МХП, який став знаком трансформації історичного елементу «млин». ▪ За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. ▪ Завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. ▪ Розпочато спільний проект агрохолдингу МХП з Radar Tech і Agrohub – МНР accelerator, мета якого - пошук, розвиток та інтеграція стартапів у сфері аграрного бізнесу. ▪ Олена Косюк вперше представила ПрАТ «МХП» на Міжнародному форумі IFC із безпечності харчової продукції. ▪ МХП впроваджує у дистрибуційному центрі в ОАЕ систему (SAP S/4HANA), яка дозволить автоматизувати бізнес-процеси, а також керувати потоками інформації в режимі реального часу. ▪ Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладижин».
2018	▪ Агрохолдинг МХП експортував свою продукцію у 84 країни світу. ▪ Було запроваджено масштабний проект діджиталізації та максимальної автоматизації усіх бізнес-процесів компанії. ▪ Завершилась програма розвитку стартапів МНР accelerator 1.0, що націлена на пошук, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу. Переможці отримали можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з МХП.

1	2
2019	▪ За версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег» ПрАТ «МХП» стає найкращим роботодавцем України. ▪ Від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт», агрохолдинг отримав нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні». ▪ МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj ▪ МНР SE (LSE: МНРС), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.
2020	▪ Відкрито 52 магазини «М'ясомаркет» у 34 населених пунктах з 19 областей України ▪ Підприємство отримало нагороду від Національного бізнес-рейтингу «Лідер галузі 2020» ▪ Започатковано онлайн навчання для співробітників МХП..

Джерело: Складено автором на основі [23].

Таким чином, з табл. 2.1 можемо спостерігати, що у ПрАТ «МХП» починаючи із дати заснування (1998 року) відбувається постійний розвиток та впровадження інновацій. Компанія піклується про розвиток своїх працівників, створюючи для них спеціальні навчальні програми. Географія експорту продукції сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть. Агрохолдинг відповідає найвищим міжнародним стандартам, контролює усі технологічні процеси, приймає участь у міжнародних виставках, тим самим представляючи українську продукцію. Тому й не дивно, що ПрАТ «МХП» лідер української аграрної індустрії.

2 лютого 2021 року відбулася зміна повного юридичного найменування Приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт» на Приватне акціонерне товариство «МХП». Внесення змін відбулось 02.02.2021. Зміни були внесені до фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також до Єдиного державного реєстру юридичних осіб. Код ЄДРПОУ Товариства залишився незмінним.

В табл. 2.2 наведене нове юридичне найменування (аббревіатура) трьома мовами, а саме: українською, російською та англійською.

Найменування ПрАТ «МХП» у 2021 році

Мова	Найменування Товариства
1	2
<i>Повне найменування Товариства</i>	
Українська	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП»;
Російська	ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «МХП»;
Англійська	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «MHP».
<i>Скорочене найменування Товариства</i>	
Українська	ПрАТ «МХП»
Російська	ЧАО «МХП»
Англійська	PrJSC «MHP».
<i>Комерційне найменування Товариства</i>	
Українська	МХП
Російська	МХП
Англійська	MHP

Джерело: Складено автором на основі [23].

Також декількома роками раніше, а саме У 2017 році агрохолдинг МХП вперше за майже 20 років своєї діяльності презентував оновлення власного логотипу (рис. 2.2), що було реалізовано спільно з українським брендинговим агентством «Tough Slate 36 Design». Ключовими завданнями рестайлінгу було зберегти історичний символ в логотипі і відійти від асоціації компанії з вирощуванням зерна. Також новий логотип повинен лаконічно представляти МХП за кордоном у зв'язку з активною експансією холдингу в світі. Новий знак – це трансформація елемента «млин», який був присутній в логотипі компанії ще з 1998 року. Геометрія нового логотипу повинна символізувати рух і мету, акцентуючи увагу на безперервному досягненні результату. Візуальні зміни були трансльовані на всі підприємства групи «МХП».



Рис. 2.2. Рестайлінг бренду ПрАТ «МХП»

Джерело: Складено автором на основі [23].

Найбільшими конкурентами серед агрохолдингів вважається «Кернел» із виручкою у 2330,5 млн. дол.; «Нібулон» – 1936,4 млн. дол.; ТОВ «Агро-Овен» - 2330,5 млн. дол., «Астарта» – 346,5 млн. дол., при виручці МХП - 1193,3 млн. дол. Проте представлені агрохолдинги мають вужчий асортимент продукції, ніж МХП.

Проведемо аналіз ринку курятини в Україні (рис. 2.3) та визначимо головних конкурентів ПрАТ «МХП» в даній галузі.

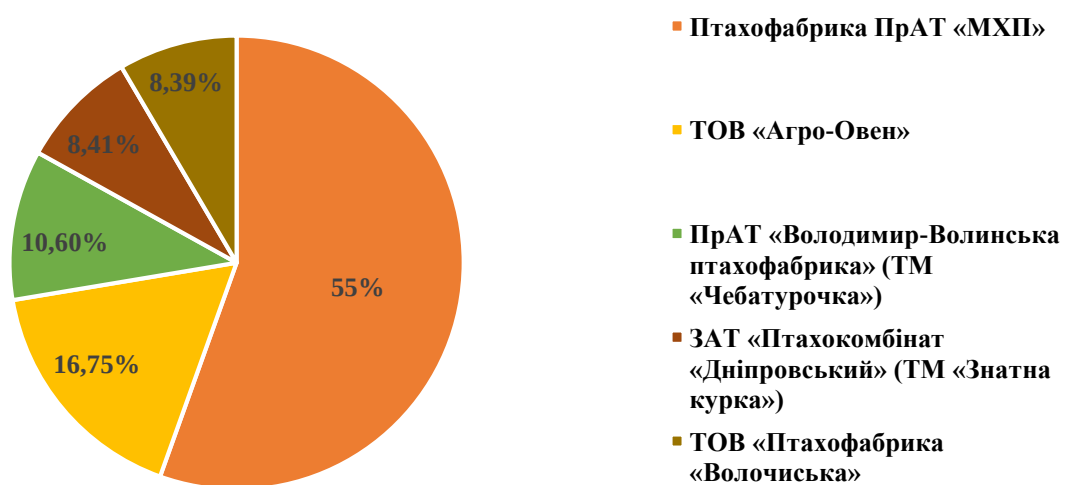


Рис. 2.3. Розподіл ринку курятини на українському ринку

Джерело: Складено автором на основі [23].

Отже, з рис. 2.3 видно, що основними конкурентами ПрАТ «МХП» на українському ринку є ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко»), ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (ТМ «Чебатурочка»), ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський» (ТМ «Знатна курка»), ТОВ «Птахофабрика «Волочиська». Проте агрохолдинг МХП займає левову частку ринку курятини в Україні і складає 55 %.

Розглянемо структуру основних засобів ПрАТ «МХП» за 2018-2020 роки в табл. 2.3 та проаналізуємо динаміку на рис. 2.4, рис. 2.5, але спершу дамо визначення даному поняттю.

Основні засоби – це матеріальні активи, придатні для використання в процесі діяльності суб'єкта підприємництва, які втрачають свою вартість частково, шляхом перенесення її на знов створений продукт, очікуваний термін використання яких більше одного року.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка основних засобів в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 роки

Найменування основних засобів	Основні засоби, всього				Відхилення	
	2018		2019		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018/2019	2018/2019
<i>1. Виробничого призначення:</i>	21430539	93,7	10357696	93,2	-11072843,0	-51,7
будівлі та споруди	10663921	46,6	2139346	19,3	-8524575,0	-79,9
машини та обладнання	5699555	24,9	2084601	18,8	-3614954,0	-63,4
транспортні засоби	3485657	15,2	2457475	22,1	-1028182,0	-29,5
інші	1581406	6,9	3676274	33,1	2094868,0	132,5
<i>2. Невиробничого призначення:</i>	1443862	6,3	755410	6,8	-688452,0	-47,7
будівлі та споруди	592584	2,6	303400	2,7	-289184,0	-48,8
машини та обладнання	457913	2,0	177367	1,6	-280546,0	-61,3
транспортні засоби	186310	0,8	230081	2,1	43771,0	23,5
інші	206140	0,9	43647	0,4	-162493,0	-78,8
Усього	22874401	100,0	11113106	100,0	-11761295,0	-51,4

Джерело: Складено автором на основі [Додатків Г, К].

Отже, з табл. 2.3 бачимо, що в ПрАТ «МХП» є основні засоби виробничого на не виробничого призначення, до них належать: будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби та інші основні засоби.

На рис. 2.4 розглянемо більш детально динаміку основних засобів виробничого призначення в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 роки.



Рис. 2.4. Питома вага основних засобів виробничого призначення в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатків Г, К].

З рис. 2.4 та табл. 2.3 видно, що у структурі основних засобів виробничого призначення у 2018 році найбільшу частку займають будівлі та споруди, їх питома вага становить 46,6% від загальної структури основних засобів, проте у 2019 році спостерігається незначне їх скорочення на 0,5%. У 2019 році суттєво скоротились машини та обладнання аж на 63,4%, проте їхня вагомість зросла на 6,9% порівняно з попереднім періодом. Питома вага транспортних засобів у 2018 році становила 15,2%, у 2019 році їхня вагомість збільшилась на 7% порівняно з попереднім періодом. Також у 2019 році значно зросли інші основні засоби на 132,5 %, до них як правило належить спеціальні додаткові інструменти, обладнання та пристрої, які полегшують роботу у виробничій діяльності.

На рис. 2.5 можна прослідкувати динаміку основних засобів невиробничого призначення в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 роки.

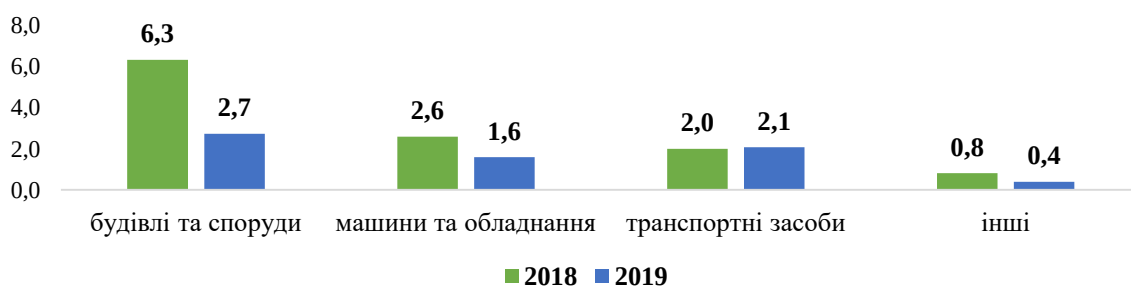


Рис. 2.5. Динаміка основних засобів невиробничого призначення в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатків Г, К].

З рис. 2.5 можемо спостерігати, що за 2018-2019 роки відбулось скорочення основних засобів невиробничого призначення. Так, у 2019 році стало значно менше: будівель та споруд на 48,8 %; машин та обладнання на 61,3 %; інших основних засобів на 78,8 %. Позитивна динаміка спостерігається лише у збільшенні транспортних засобів на 23,5 %.

Таким чином, найбільшу частку в структурі основних засобів в ПрАТ «МХП» за період 2018-2019 років займають основні засоби виробничого призначення їх вартість складає: у 2018 році – 20819190 тис. грн. (93,5 %), у 2019 році – 10050945 тис. грн. (93,0 %). Загальна первісна вартість основних засобів у 2018 році склала – 22874401 тис. грн., а у 2019 році вона є сталою – 11113106 тис. грн.

МХП – провідний виробник курятини в Україні з найбільшою часткою на ринку і високою впізнаваністю бренда своїх продуктів. Агрохолдинг володіє та контролює всі етапи виробництва курятини: від виробництва комбікормів до виробництва інкубаційних яєць та вирощування бройлерного поголів'я, переробки, збуту, продажу м'яса птиці. Вертикальна інтеграція зменшує залежність МХП від постачальників і цін на сировину.

Приблизно 72% українських бройлерів «МХП» – це курки породи КОББ 500. Їхні характеристики включають низьку конверсію корму, сприятливий швидкий темп зростання при низькій щільності харчування. Решта 28% – це курки породи РОСС 308, яка є найпопулярнішою породою бройлерів у світі. Їхні характеристики також відзначаються сприятливими швидкими темпами зростання та ефективністю харчування. Серед бройлерів компанії РР приблизно 78 % становлять РОСС 308 і 22% – КОББ 500. Компанія РР також вирощує поголів'я індиків, що складається на 50% з породи БЮТ Біг 6 і на 50% – з породи Конвертер. Усі курки компанії «МХП» в Україні живуть на підлозі, маючи свободу ходити великими закритими курниками у суворо контрольованих та високоефективних умовах біобезпеки.

Вертикальноінтегрований холдинг «МХП» контролює виробництво від інкубатора до забою на своїх підприємствах в Україні.

Агрохолдинг трансформує бізнес таким чином, щоб люди змогли не тільки отримати продукцію високої якості, але і заощадити свій час. Тому компанія запустила три нових формати: магазини «М'ясомаркет», стріт-фуд Döner Market та гастростудію «Секрети шефа». Кожен із них унікальний та немає аналогів в Україні. Станом на кінець 2020 року, було відкрито 52 магазини «М'ясомаркет» у 34 населених пунктах з 19 областей України.

На всіх підприємствах МХП здійснюється контроль кожного етапу виробництва, що дозволяє забезпечити найвищу якість продукції та відповідність встановленим стандартам безпеки.

Продукція, що виробляється на підприємствах ПрАТ «МХП», проходить багаторівневий контроль щодо:

- Якостей потужностей виробництва та продукції, що надходить до споживачів;
- Впроваджених систем безпечності харчових продуктів та управління якістю;
- Відповідності вимогам згідно українського та європейського законодавства;
- Дотримання фахівцями ветеринарно-санітарних, санітарно-гігієнічних вимог і технологічних процесів виробництва;

Аби виростити здорову птицю та забезпечити повноцінний розвиток, в ПрАТ «МХП» виробляють комбікорми із власної сировини та ретельно слідкують за дотриманням максимально природніх умов (температура, вологість, циркуляція, вільний простір). Процес інкубації повністю автоматизовано, а починаючи з одностовісного віку, здійснюється постійний контроль кваліфікованими фахівцями.

На підприємствах ПрАТ «МХП» з виробництва м'ясної продукції із птиці впроваджені сучасні технології виробництва, переробки та пакування продукції, що відповідають найвищим міжнародним стандартам.

Зокрема, підприємства ПрАТ «МХП» щороку підтверджують наступну сертифікацію [23]:

- BRC Food Safety – Міжнародний стандарт безпечності харчових продуктів;
- FSSC 22000 – Схема сертифікації безпечності харчових продуктів/кормів для тварин;
- ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000) – Система менеджменту безпечності харчових продуктів;
- GlobalGAP – Інтегрована система управління сільськогосподарським виробництвом;
- KOSHER CERTIFICATE – Система добровільної сертифікації на відповідність правилам, передбаченим законами Іудаїзму.

На всіх підприємствах, що входять до складу групи ПрАТ «МХП», проводяться лабораторні дослідження, що також допомагає контролювати якість виробництва та готової продукції.

В ПрАТ «МХП» здійснюють ретельний контроль:

- Якості вхідної сировини, інгредієнтів та матеріалів.
- Якості готової продукції.
- Стічних, підземних, поверхневих вод, біологічного мулу та суміші органічної.
- Санітарного стану обладнання, виробничих, складських, лабораторних приміщень та прилеглої території, виробничого персоналу підприємства тощо.

МХП має налагоджений процес контролю всієї інтегрованої системи, що дозволяє прослідкувати весь етап виробництва (вирощування, відлов, забій, переробка, транспортування тощо). Щонайменше раз на рік система МХП тестується з метою підтвердження ефективності та результативності.

Компанія «МХП» – одна з перших українських компаній, яка пройшла аудиторську перевірку та отримала дозвіл маркувати свою продукцію як продукцію без антибіотиків «Класу А».

Розглянемо структуру та динаміку обсягу реалізації основних видів продукції в ПрАТ «МХП» з 2018 по 2019 роки (табл. 2.4, рис. 2.6).

Таблиця 2.4

Обсяг реалізації основних видів продукції в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 роки

№ з/п	Основний вид продукції*	Роки						Відхилення			
								Абсолютне, +, -		У структурі, %	
		2018			2019			2018/2019		2018/2019	
		т	тис. грн.	питом а вага, %	т	тис. грн.	питома вага, %	т	тис. грн.	т	тис. грн.
1	М'ясо птиці та супутня продукція	236364735	10031824	56,2	687014	25311189	68,68	-235677721	15279365	-99,7	152,3
2	Зернові культури	573639306	2280103	12,7	277844	1470447	3,99	-573361462	-809656	-100,0	-35,5
3	Послуги	0	3935993	22,05	0	4609110	12,51	0	673117	0,0	17,1
4	Інша сільськогосподарська продукція	0	1601262	8,97	99487	5461800	14,82	99487	3860538	0,0	241,1
	Всього	810004041	17849182	100	1064345	36852546	100	-808939696	19003364	-199,7	375,0

Джерело: Складено автором на основі [Додатків В, Ж].

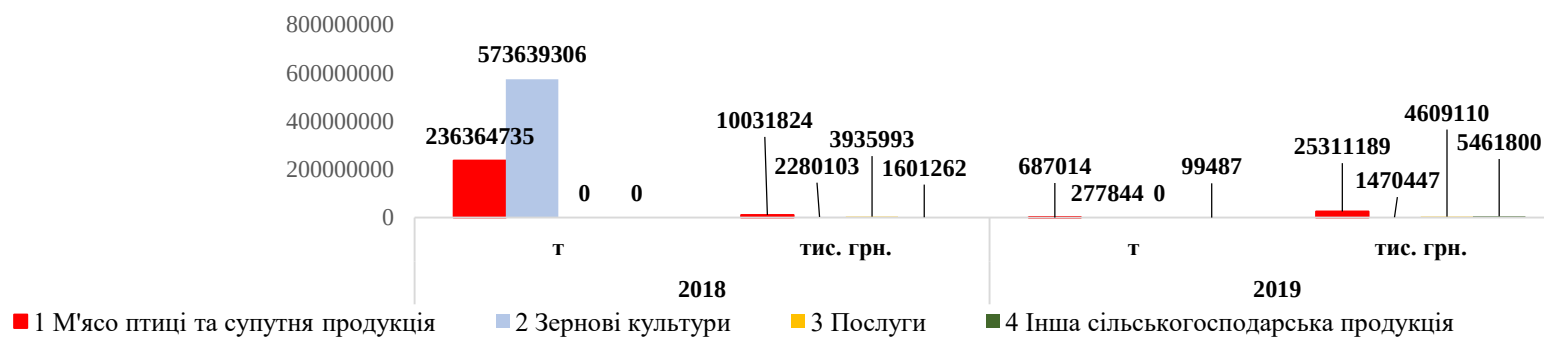


Рис. 2.6. Динаміка обсягу реалізації виготовленої продукції в ПрАТ «МХП» за 2018-2019 рр.

Джерело: Складено автором на основі [Додатків В, Ж].

Отже, з табл. 2.4 та рис. 2.6 видно, що у 2018 році зернових культур було реалізовано більше, ніж інші види продукції ПрАТ «МХП», а саме 573639306 т. на суму 2280103 тис. грн. Це пов'язано з тим, що агрохолдинг забезпечує 100% зернових для виробництва власних комбикормів, таким чином це дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на всіх підприємствах МХП. Наразі земельний банк ПрАТ «МХП», складає понад 370 тис. га в Київській, Дніпропетровській, Івано-Франківській, Сумській, Тернопільській, Вінницькій, Хмельницькій, Львівській та інших регіонах України.

Проведемо дослідження розподілу зернових культур в ПрАТ «МХП» у 2019 році та представимо результати у вигляді діаграми (рис. 2.7).

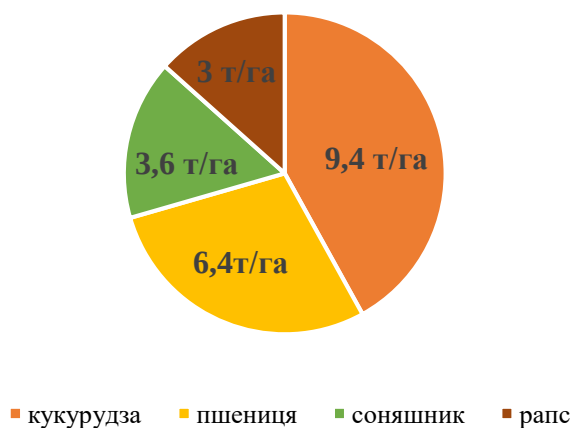


Рис. 2.7. Частка зернових культур в ПрАТ «МХП» за 2019 рік

Джерело: Складено автором на основі [23].

Таким чином, завдяки сприятливим погодним умовам в Україні, оперативності та впровадженню передових практик, щороку в ПрАТ «МХП» високий урожай сільськогосподарських культур таких як: кукурудза, пшениця, соя та рапс. Як видно з рис 2.7. врожайність кукурудзи є найбільшою за врожайність інших зернових культур, які були вирощені на підприємстві у 2019 році. Крім того, МХП експортує зернові та займається виготовленням соняшникової олії. За підсумками 2019 року, продажі соняшникової олії зросли

на 22%, було реалізовано 384150 тон готової продукції. Ці показники значно перевищують середні показники по Україні.

Також з табл. 2.4 та рис. 2.6 можемо спостерігати, що у 2018 році найбільший дохід підприємство отримало не від реалізації зернових культур, а саме від реалізації м'яса птиці та супутньої продукції – 10031824 тис. грн. і їх вагомість у структурі реалізації основних видів продукції ПрАТ «МПХ» у 2018 році складає 56,2%. Проте, порівняно з попереднім періодом у 2019 році спостерігається негативна динаміка у реалізації м'яса птиці та супутньої продукції на – 235677721 т., але незважаючи на такий різкий спад дохід від реалізації даного виду продукції суттєво зріс і склав 25311189 тис. грн, а це більше на 152,3%, ніж у 2018 році. Зернових культур у 2019 році було реалізовано менше, ніж у 2018 році на 573361462 т.

Виробничо-господарської діяльності підприємства характеризується системою техніко-економічних показників. Тому далі (табл. 2.5) проаналізуємо та охарактеризуємо техніко-економічні показники ПрАТ «МХП» у період з 2018 по 2020 роки.

Таблиця 2.5

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ "МХП" за 2018-2020 роки

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне, +/-		У структурі, %	
					2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	40667829,2	43486003,1	42449150,1	2818173,9	-1036853,0	6,9	-2,4
2	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	34464262,0	36852545,0	35973856,0	2388283,0	-878689,0	6,9	-2,4
3	Чисельність ПВП, осіб	28703,0	27731,0	28202,0	-972,0	471,0	-3,4	1,7
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	16595547,0	13784643,0	485593,0	-	-	-16,9	-96,5
5	Продуктивність праці, тис. грн	1416,8	1568,1	1505,2	151,3	-63,0	10,7	-4,0
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн грн.	11559486,0	9508479,0	8604893,0	-	-903586,0	-17,7	-9,5
7	Власний капітал, тис. грн.	-	-8671888,0	-	4853641,0	-1646693,0	-35,9	19,0
		13525529,0		10318581,0				

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26943084,0	28931627,0	28110066,0	1988543,0	-821561,0	7,4	-2,8
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	1741568,0	2021075,0	2165853,0	279507,0	144778,0	16,0	7,2
10	Витрати на збут, тис. грн.	2525833,0	3240227,0	3576132,0	714394,0	335905,0	28,3	10,4
11	Інші операційні витрати, тис. грн.	2938094,0	3748014,0	3977655,0	809920,0	229641,0	27,6	6,1
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	34148579,0	37940943,0	37829706,0	3792364,0	-111237,0	11,1	-0,3
13	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	3784141,0	5923235,0	2451917,0	2139094,0	-3471318,0	56,5	-58,6
14	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	7521178,0	7920918,0	7863790,0	399740,0	-57128,0	5,3	-0,7

Джерело: Розраховано автором на основі [Додатків А, Б, Д, Е, К, Л].

Дослідивши та проаналізувавши основні техніко-економічні показники на ПрАТ «МХП» за останні 3 роки, а саме у період з 2018 по 2020 роки, прослідковується як позитивна, так і негативна динаміка показників.

Як видно з табл.1.5 у 2019 році порівняно з попереднім періодом в ПрАТ «МХП» виручка зросла на 6,9% і складала 43486003,1 тис. грн., але у 2020 році відбулось зниження даного показника і дохід від реалізації товарів, робіт та послуг склав 42449150,1 тис. грн., а це на 2,4% (-1036853,0 тис. грн.) менше, ніж у 2019 році, здебільшого на це вплинуло зниження продажу зерна. Таким чином, агрохолдинг у 2020 році отримав чистий збиток у розмірі 878689,0 тис. грн., переважно через курсові збитки зумовлені річним послабленням гривні на 16%.

Показник фінансового результату від операційної діяльності також мав тенденцію як до збільшення: у 2019 році порівняно з попереднім періодом зріс на 56,5% і склав 5923235,0 тис. грн., так і до зменшення: у 2020 році він скоротився на 58,6% і становив 2451917,0 тис. грн.

В чисельності персоналу ПрАТ «МХП» за аналізований період також відбулись певні зміни. Плинність персоналу на об'єктах агрохолдингу в Україні у 2019 році становила 3,4 %, порівняно з 2018 роком, проте у звітному періоді середньооблікова чисельність промислово виробничого персоналу зросла на

1,7% і у 2020 році склала 28250 осіб. Враховуючи сезонний характер зайнятості в аграрному секторі даний показник є нормою. Процедура найму та звільнення в ПрАТ «МХП» в Україні передбачають, що, коли співробітник йде з одного підприємства та переходить на інше, він вважається новим працівником та включається до загальної суми.

На рис. 2.8. проаналізуємо більш детально динаміку зміни обсягу витрат в ПрАТ «МХП» за період з 2018 року по 2020 рік в тис. грн.

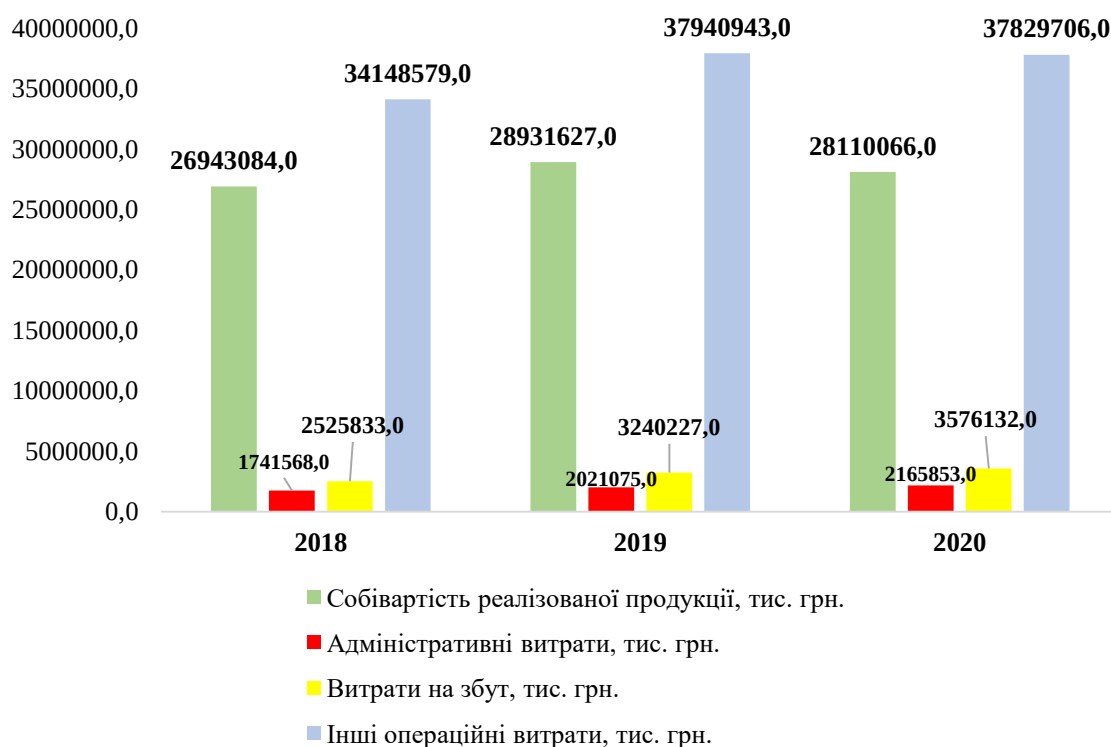


Рис. 2.8. Динаміка зміни обсягу витрат в ПрАТ «МХП» за 2018-2020 роки в тис. грн.

Джерело: Складено автором на основі [Додатків В, Ж].

Таким чином, в загальній структурі витрат левову частку займають інші витрати. Це пояснюється тим, що агрохолдин взяв курс на трансформацію з продуктової на кулінарну компанію, відповідно й витрат у компанії стало в рази більше. Також неабияку роль зіграли і витрати на реалізацію іноземної валюти та втрати від операційної курсової різниці.

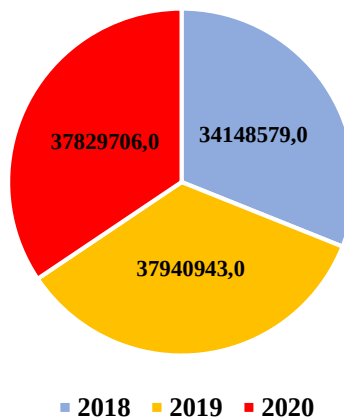


Рис. 2.9. Динаміка зміни повних витрат на виробництво та реалізацію продукції в ПрАТ «МХП» за 2018-2020 роки в тис. грн.

Джерело: Складено автором на основі [Додатків В, Ж].

Отже, як видно з діаграми (рис. 2.9) найбільше повних витрат та виробництво та реалізацію продукції в ПрАТ «МХП» припало на 2019 рік.

Таким чином, незважаючи на виклики, спричинені глобальною пандемією COVID-19 та впливом від спалаху пташиного грипу H5N1 в Україні ПрАТ «МХП» забезпечило доволі гарні результати у 2020 році.

Спалах пташиного грипу H5N1 в Україні (Вінницька область) був оголошений у I кварталі 2020 р. та спричинив тимчасове припинення експорту з України до ЄС, Саудівської Аравії та інші ринки Близького Сходу, а також більшості країн СНД.

Експорт в ЄС відновився на початку березня 2020 року, а ринки Саудівської Аравії, Близького Сходу знову відкрилися в лютому і березні 2020 року, в той час як в більшості країн СНД ринки відкрилися в травні 2020 року.

З метою пом'якшення несприятливого впливу на діяльність та рентабельність МХП, було зменшено використання потужностей комплексів птахівництва приблизно на 10% (з лютого до кінця березня 2020 р.). З початку квітня всі виробничі потужності птахівництва холдингу знову працювали на повну потужність.

У другому кварталі 2020 року наслідки пандемії та карантинних заходів протидії COVID-19 у всьому світі призвели до значних порушень на ринку, зокрема майже повного припинення діяльності сфери HoReCa (готелів, ресторанів та громадського харчування) та різкого зменшення попиту на філе в ЄС та на ринках країн Близького Сходу. Проте МХП зміг суттєво компенсувати ці наслідки в результаті збільшення попиту на птицю на внутрішньому ринку України.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення в ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» має детальну, всеосяжну та загальну для всієї компанії політику управління персоналом, яка регулярно переглядається, затверджується радою директорів і повідомляється всім працівникам.

Основні аспекти політики управління персоналом в ПрАТ «МХП» викладено нижче:

- Вона розглядає всі аспекти відносин МХП із працівниками, зокрема, наймання, навчання та розвиток, наставництво, утримання працівників, комунікації, рівні оплати праці (включно з дотриманням законодавства про мінімальну заробітну плату), представництво, конфіденційність, поведінку, оцінку, робочі години, процеси розгляду скарг, різноманітність, примусову та дитячу працю;
- Вона зобов'язує МХП цінити кожного працівника та підтримувати реалізацію його повного потенціалу;
- Вона зобов'язує Компанію мати прозорі відносини з працівниками та захищати конфіденційність їхніх даних;
- Вона передбачає рівні можливості та забороняє дискримінацію на підставі особистих характеристик, які не пов'язані з виконанням робочих обов'язків;
- Вона забороняє використовувати дитячу працю, примусову працю та рабство;

- Вона формалізує підхід Компанії до справедливих умов роботи та конкретно розглядає питання на зразок робочих годин, надання відпустки, оплати праці, оцінки, ставок оплати за понаднормовий та нічний час;

- Вона зобов'язує МХП поважати принцип свободи об'єднання.

На рис. 2.10 представлено структуру персоналу HR-департаменту в ПрАТ «МХП», Дпна схема ілюструє підпорядкованість HR-відділу.

Від ефективності використання людських ресурсів у процесі виробництва залежать показники обсягу виробництва продукції та її якості. Тому доречно проаналізувати структуру працівників в ПрАТ «МХП» у період з 2018 по 2020 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз структури працівників ПрАТ «МХП» за 2018–2020 роки

Показники	2018р		2019р		2020		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
							2018/ 2019	2019/ 2020	2018/ 2019	2019/ 2020
ПВП, всього:	28703	100	27731	100	28250	100	-972	519	-3,4	1,9
1. Виробничий персонал: робітники	21875	76,2	21232	74,0	21688	75,6	-643	456	-2,9	2,1
2. Управлінський персонал із них:	6828	23,8	6499	22,6	6562	22,9	-329	63	-4,8	1,0
-керівники	2505	8,7	1578	5,5	1586	5,5	-927	8	-37,0	0,5
-фахівці	4323	15,1	4921	17,1	4976	17,3	598	55	13,8	1,1

Джерело: Складено автором на основі [23].

За період з 2018 по 2020 роки на ПрАТ «МХП» спостерігається тенденція як до збільшення, так і до зменшення чисельності персоналу. У 2018 році чисельність промислово-виробничого персоналу в МХП склала 28703 особи; у 2019 році чисельність ПВП становила 27731 особа, що на 3,4% (972 особи) менше, ніж у попередньому періоді; у 2020 році чисельність персоналу збільшилась на 1,9% (519 осіб).

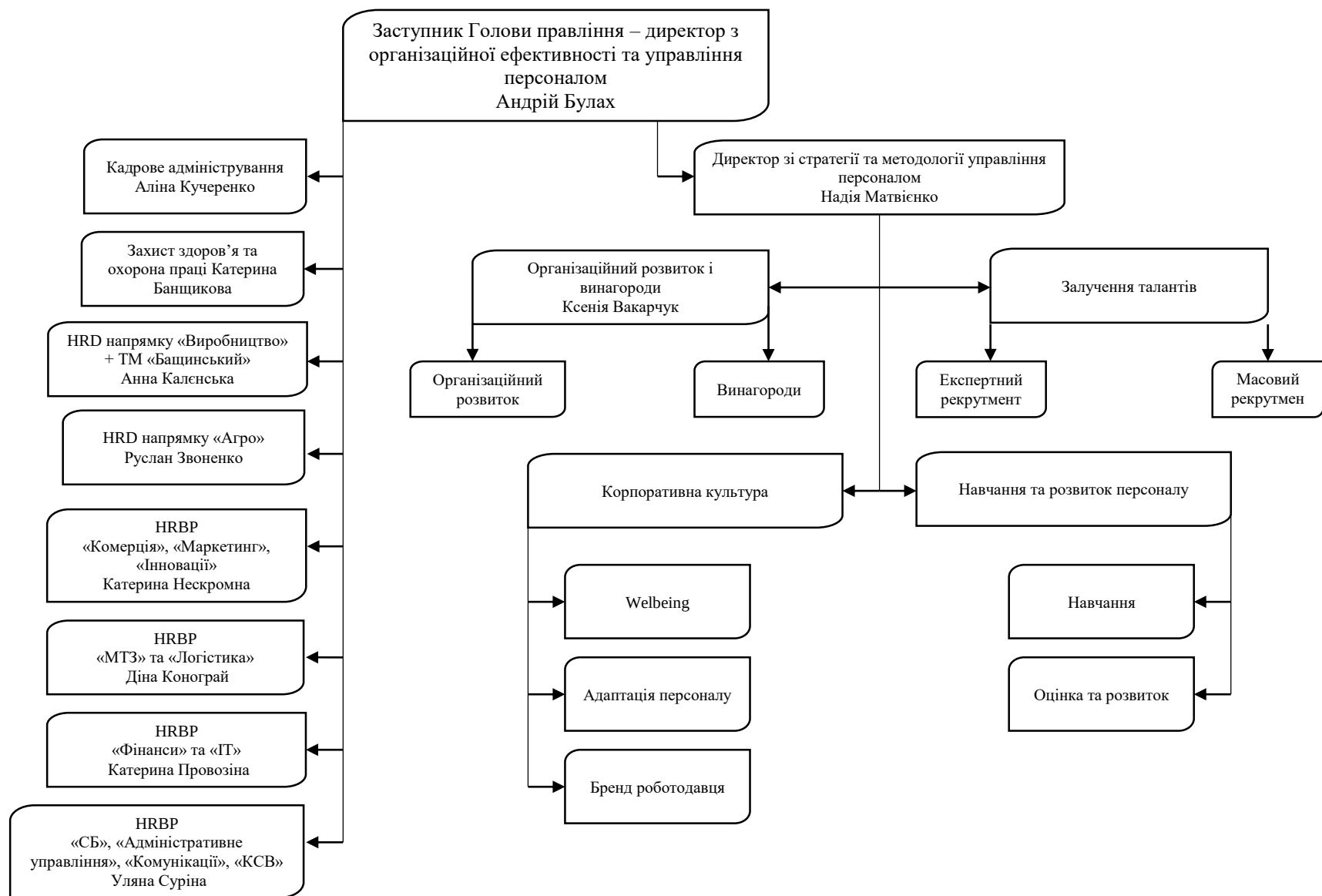


Рис. 2.10. Структура персоналу HR-департаменту в ПрАТ «МХП» у 2020 році

Джерело: Розроблено автором на основі [23].

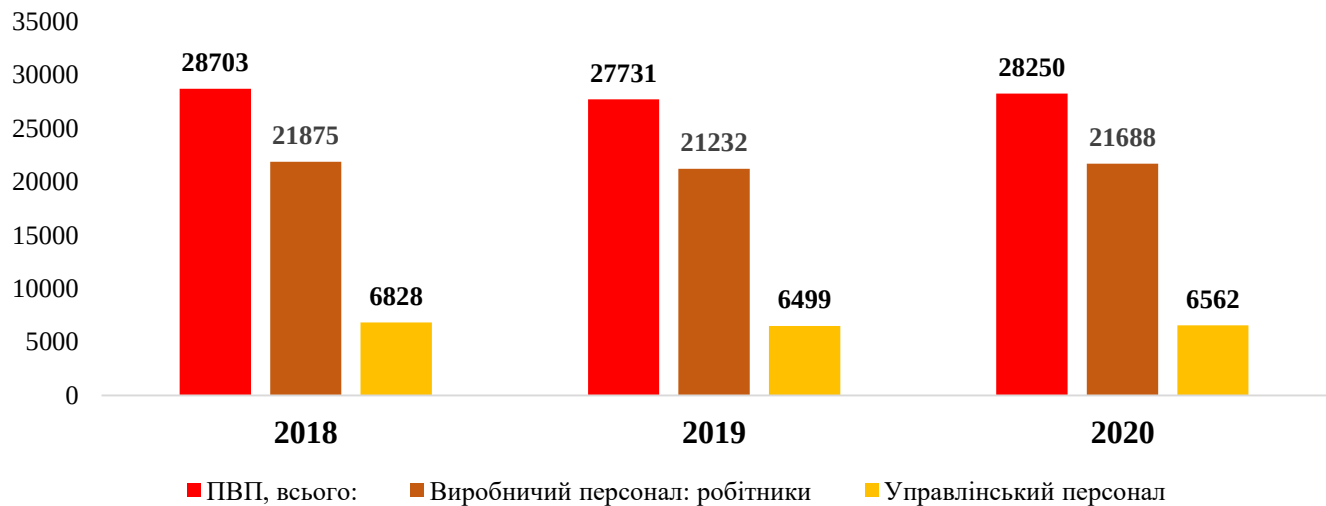


Рис. 2.11. Загальна динаміка у структурі чисельності персоналу за 2018-2020 роки.

Джерело: Складено автором на основі [23].

Оскільки МХП є виробничим агрохолдингом, то більшу частину всього промислово-виробничого персоналу ПрАТ «МХП» у період 2018-2020 років складає виробничий персонал, а саме робітники і їх вагомість у загальній структурі працівників становить (рис. 2.11): у 2018 році – 76,2% (21875 осіб); у 2019 році – 74,0% (21231 особа); у 2020 році 75,6% (21688 осіб). До управлінського складу у ПрАТ «МХП» відносяться: керівники та фахівці. У 2019 році спостерігається суттєве скорочення чисельності керівників на 37,0% (927 особи), проте у 2020 році цей показ зріс на 0,5% (8 осіб). На рис. 2.11 можемо спостерігати, що чисельність фахівців на підприємстві з кожним роком зростала: у 2019 році їхня кількість зросла на 13,8% (598 осіб), а у 2020 році на 1,1% (55 особи).

Таким чином, узагальнюючи дані варто відмітити, що зміни у структурі ПВП, які відбувались протягом вказаного періоду є не значними для такого масштабного підприємства.

В табл. 2.7 наведені дані про склад промислово-виробничого персоналу ПрАТ «МХП» за класифікаційними ознаками, а саме за віком, статтю, рівнем освіти, стажем роботи та зайнятістю (постійне та тимчасове працевлаштування, повна та часткова зайнятість) працівників.

Таблиця 2.7

Склад персоналу ПрАТ «МХП» за класифікаційними ознаками у 2018-2020 роках

№	Показник		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
			осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне +/- осіб		У структурі, +/-%	
									2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
1	ПВП, осіб		28703	100	27731	100	28250	100	-972	519	-3,4	1,9
2	Стать	чоловіки	11184	39,0	10900	39,3	11023	39,0	-284	123	-2,5	1,1
		жінки	17519	61,0	16831	60,7	17227	61,0	-688	396	-3,9	2,4
3	Вік	18-30 років	7037	24,5	5808	20,9	6106	21,6	-1229	298	-17,5	5,1
		30-50 років	15278	53,2	16323	58,9	16402	58,1	1045	79	6,8	0,5
		Понад 50 років	6388	22,3	5600	20,2	5742	20,3	-788	142	-12,3	2,5
4	Рівні освіти	професійно-технічна освіта	9526	33,2	9286	33,5	9444	33,4	-240	158	-2,5	1,7
		неповна вища освіта	12115	42,2	11600	41,8	11794	41,7	-515	194	-4,3	1,7
		повна вища освіта	7062	24,6	6845,0	24,7	7012	24,8	-217	167	-3,1	2,4
5	Стаж роботи	до 1	1865	6,5	1738	6,3	1816	6,4	-127	78	-6,8	4,5
		від 1 до 5 років	7463	26,0	7397	26,7	7521	26,6	-66	124	-0,9	1,7
		від 5 до 10 років	7004	24,4	6875	24,8	7012	24,8	-129	137	-1,8	2,0
		від 10 до 20 років	8987	31,3	8638	31,1	8807	31,2	-349	169	-3,9	2,0
		від 20 до 30 років	3384	11,8	3083	11,1	3094	11,0	-301	11	-8,9	0,4
6	Зайнятість	Жінки:										
		-постійне працевлаштування	17200	59,9	16563	59,7	16951	60,0	-637	388	-3,7	2,3
		-тимчасове працевлаштування	319	1,1	268	1,0	295	1,0	-51	27	-16,0	10,1
		-повна зайнятість	17361	60,5	16507	59,5	17102	60,5	-854	595	-4,9	3,6
		-часткова зайнятість	158	0,6	329	1,2	204	0,7	171	-125	108,2	-38,0
		Чоловіки:										
		-постійне працевлаштування	10830	37,7	10529	38,0	10840	38,4	-301	311	-2,8	3,0
		-тимчасове працевлаштування	354	1,2	371	1,3	382	1,4	17	11	4,8	3,0
		-повна зайнятість	10998	38,3	10470	37,8	10683	37,8	-528	213	-4,8	2,0
		-часткова зайнятість	186	0,6	425	1,5	438	1,6	239	13	128,5	3,1

Джерело: Складено автором на основі [23].

Дослідивши складу та структури промислово-виробничого персоналу в ПрАТ «МХП» та звівши дані в табл. 2.7 за 2018-2020 роки можна зробити висновок про те, що чисельність жінок переважає над чисельністю чоловіків (рис. 2.12). Протягом досліджуваного періоду питома вага як чоловіків так і жінок становить: у 2018 році жінок – 61,0% (17519 осіб), чоловіків – 39,0% (11184 особи); у 2019 році жінок – 60,7% (16831 особа), чоловіків – 39,3% (10900 осіб); у 2020 році жінок – 61,0% (17227 осіб), чоловіків 39,0% (11023 особи). Як бачимо чисельність жінок та чоловіків змінювалась, проте їх вагомість залишалась сталою.

Динаміку зміни у структурі чисельності промислово-виробничого персоналу за гендерною ознакою в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках наведено на рис. 2.12.

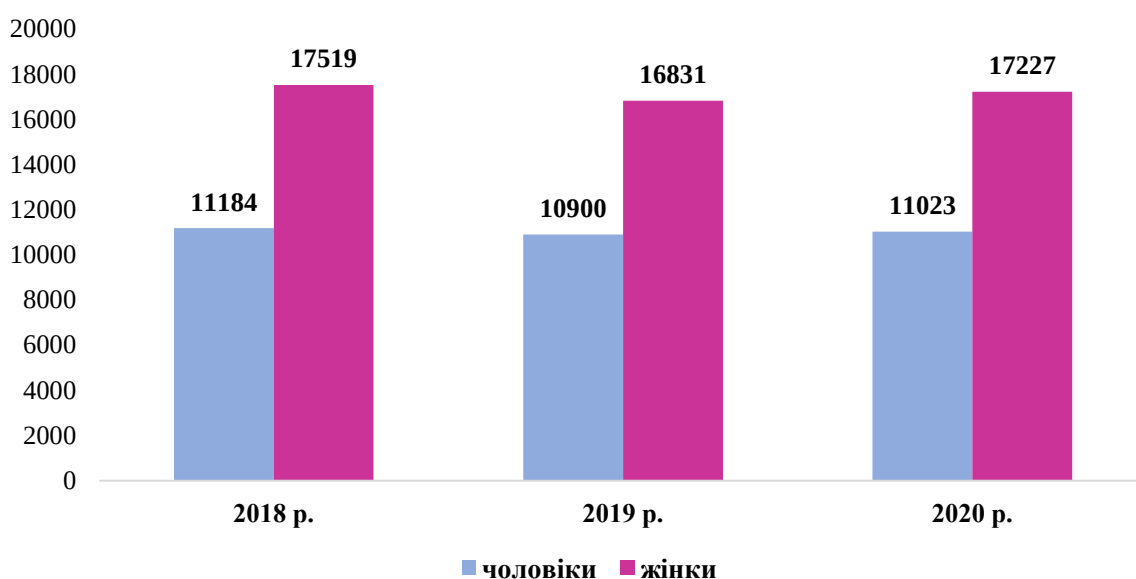


Рис. 2.12. Структура чисельності промислово-виробничого персоналу за гендерною ознакою в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [23].

В агрохолдингу більшу частину працюючих складає промислово-виробничий персонал середнього віку від 30 до 50 років, відповідно їхня вагомість також є найвищою і складає у 2018 році 53,2% (15278 осіб); у 2019 році порівняно з 2018 роком, їх вагомість зросла на 5,6% і становила 58,9% (16323

особи); у 2020 році – 58,1% (16402 особи). Питома вага у віковій категорії персоналу МХП 18-30 років та понад 50 років є відносно однаковою, проте у 2019 році спостерігаються певні відхилення у загальній віковій структурі чисельності промислово-виробничого персоналу. Важливим аспектом є те, що на МХП приймають працівників лише з повнолітнього віку, а саме з 18 років. Таким чином у віковій категорії 18-30 років кількість працівників скоротилась на 17,5% (1229 осіб), а у віковій категорії понад 50 років працівників стало менше на 12,3% (788 особи).

На рис. 2.13 відображена динаміка чисельності персоналу в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках за віковою ознакою.

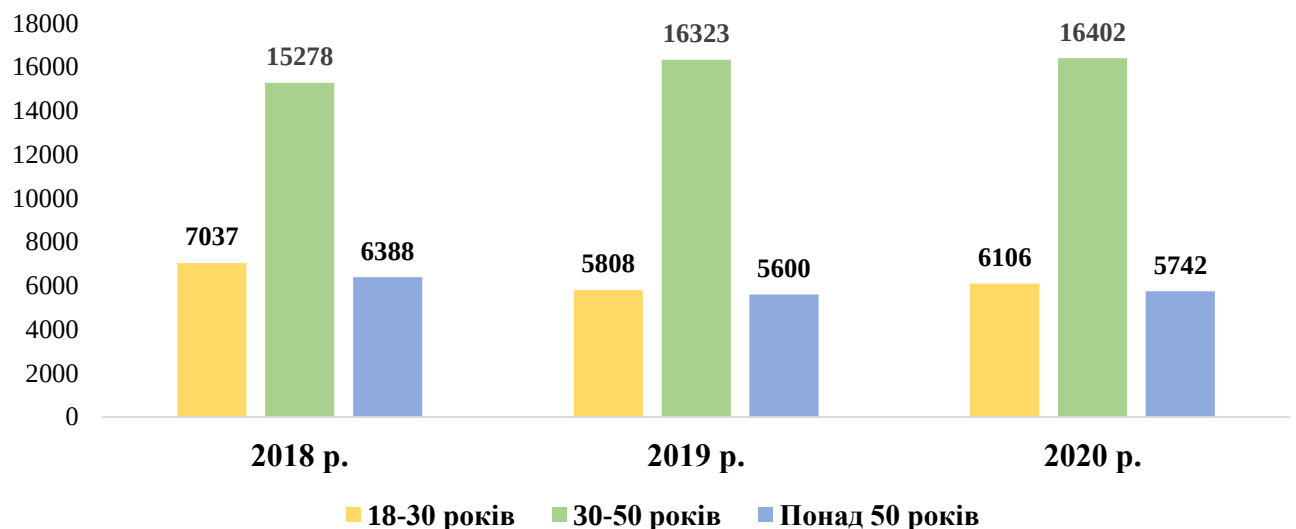


Рис. 2.13. Структура чисельності промислово-виробничого персоналу за віковими ознаками в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [23].

В агрохолдінгу МХП є працівники як з професійно-технічною освітою, так і повною та неповною вищими освітами. Тому наступним етапом дослідження структури промислово-виробничого персоналу на ПрАТ «МХП» буде дослідження структури (категорії працівників) за освітою. Динаміку даної категорії відображено на діаграмі (рис. 2.14).

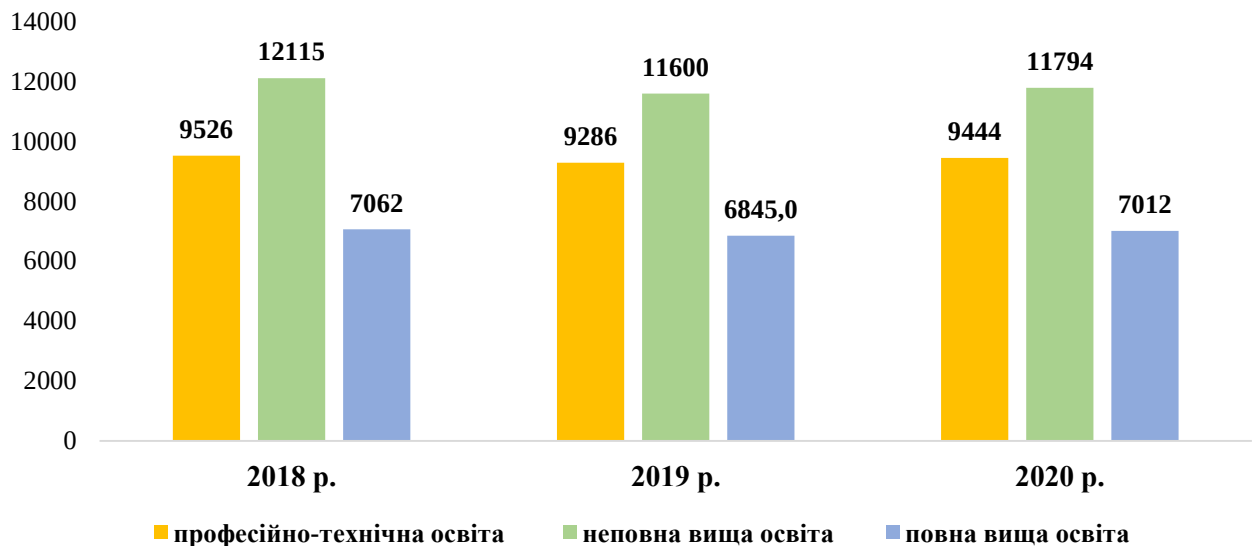


Рис. 2.14. Структура чисельності персоналу за освітою ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [23].

З рис. 2.14 можна прослідкувати, що чисельність промислово-виробничого персоналу з неповною вищою освітою переважають над іншими рівнями освіти і таких працівників у 2018 році було 12115 осіб; у 2019 році цей показник знизився на 4,3% (515 осіб) і склав 11600 особи, а у 2020 році підвищився на 1,7% (11794 особи), зазвичай до даного рівня освіти відноситься категорія виробничого персоналу. Працівники, які мають повну вищу освіту в ПрАТ «МХП» відносяться до категорії управлінського персоналу, а саме до керівників, які очолюють відділи, департаменти, структури, підприємство тощо.

Одне з пріоритетних завдань компанії – це збереження існуючих та надбання нових знань. В ПрАТ «МХП» передання досвіду, знань, умінь та навичок відбувається шляхом передачі від більш досвідчених співробітників до молодих фахівців за допомогою наставництва та внутрішніх програм навчання, які існують в агрохолдингу. В компанії «МХП» цінують весь персонал, адже внесок кожного - це частина загального результату ПрАТ «МХП».

Такі якості працівників, як професіоналізм і прагнення до розвитку, наполегливість і рішучість у досягненні поставлених цілей, новаторство і професійна гнучкість, щороку виводять компанію на лідерські позиції і світові

ринки. В компанії сприяють розвитку працівникам, дають можливість реалізовувати свої особисті плани, розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, Компанія постійно рухається вперед і інвестує в розвиток персоналу.

Не зважаючи на пандемію в Україні COVID-19, яка загострилась у 2020 році і триває нині, агрохолдинг «МХП» піклується про свій персонал, пропонуючи можливість брати участь у різноманітних програмах навчання та розвитку дистанційно. Це дає можливість навіть під час соціального обмеження навчатись, отримувати нові знання та опановувати нові навички задля свого професійного зростання.

Наприклад, в Україні у 2020 році понад 2500 співробітників взяли участь у програмах дистанційного навчання, пропонованих системою управління персоналом «МХП» Cornerstone. Середня тривалість дистанційного навчання становила 12 годин 12 хвилин на одного працівника, який брав участь у ньому. У 2020 році співробітники, що беруть участь у програмі денної форми навчання, навчалися в середньому 18 годин. Інші можливості для співробітників в Україні включали проведення семінарів та конференцій, у яких брали участь представники міжнародного бізнесу (у тому числі Кен Сегал (Ken Segail), креативний директор Apple), та регулярні «збори», у яких брали участь керівники компанії. На об'єктах компанії «МХП» за межами України середня кількість годин навчання на працівника становила 4,48 години у 2020 році.

Також ПрАТ «МХП» відкриває співробітникам нові унікальні можливості для професійного та особистісного зростання. Центр оцінки та розвитку в МХП працює у трьох ключових напрямках. «Менеджерська програма» надає співробітникам унікальну можливість навчатися за технологіями провідної світової бізнес-школи INSEAD, яка входить до ТОП-3 світового рейтингу кращих бізнес-шкіл, і на базі знань викладачів міжнародного рівня. Її випускники мають змогу в майбутньому обіймати керівні посади у структурах холдингу.

Програма E-learning – система дистанційного онлайн-навчання з постійно оновлюваною базою унікальних матеріалів: електронні книги, онлайн-курси, відео, статті, яка доступна без обмежень кожному співробітникові МХП. Її використання можливе без прив’язки до місця чи часу – база знань доступна 24/7. Програма Hard Skills – внутрішня система професійної сертифікації, що сприяє розвитку професійних навичок співробітників холдингу.

Проведемо дослідження структури промислово-виробничого персоналу за стажем роботи в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках. Тенденції її динаміка змін відображена на рис. 2.15

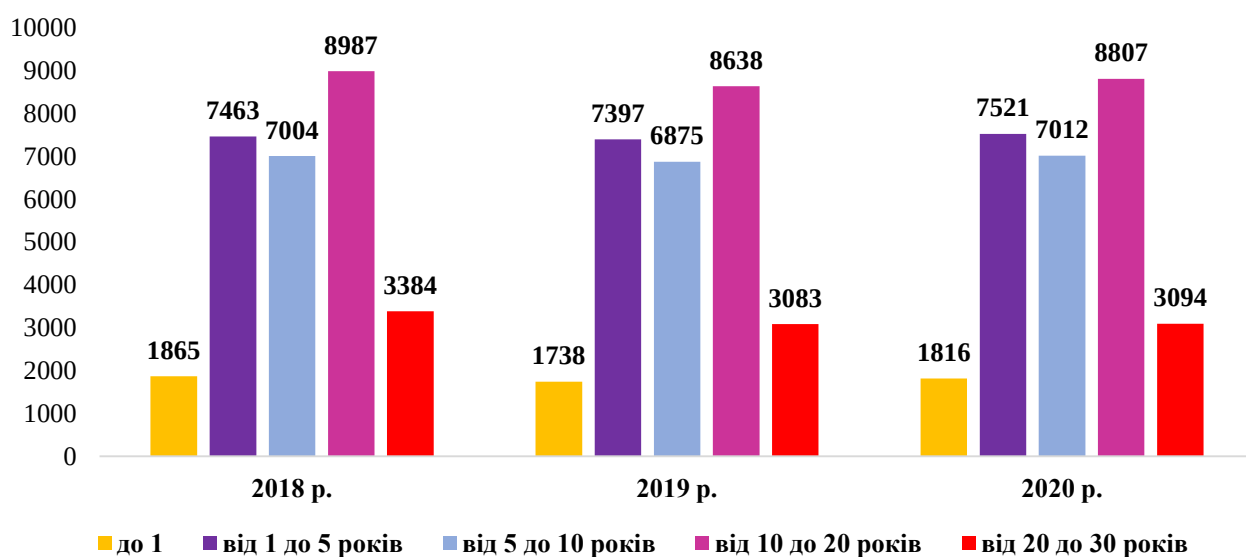


Рис. 2.15. Динаміка чисельності промислово-виробничого персоналу за стажем роботи в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [23].

Аналізуючи динаміку чисельності промислово-виробничого персоналу за стажем роботи в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках, яка відображена на рис. 2.12, можна зробити наступні висновки. В агрохолдингу переважають працівники зі стажем від 10 до 20 років трудової діяльності, їх вагомість складає: у 2018 році 31,3% (8987 особи); у 2019 році цей показник у структурі знизився на 3,9%, але його вагомість залишилась на тому ж рівні 31,1%, а кількість працівників склала

8638 особи; у 2020 році спостерігається позитивна динаміка, чисельність персоналу зросла на 2,0% (169 осіб).

Таким чином, порівнявши структуру промислово-виробничого персоналу ПрАТ «МХП» загалом, то з табл. 2.7 чітко видно, що у 2019 році порівняно з попереднім періодом всі показники мають тенденцію до зниження, але вже у 2020 році ми бачимо позитивну динаміку, кожен показник в середньому зріс щонайменше на 1,5%-2%, за винятком показника часткової зайнятості серед жінок, він суттєво знизився на 38,0%.

Враховуючи, що компанія є одним з лідерів свого сегменту, пріоритетом в процесах заміщення вакантних позицій це розгляд внутрішнього кадрового резерву.

При здійсненні зовнішнього підбору, основними критеріями є професійний досвід і досягнення, відповідність професійних і особистісних компетенцій даній посаді, а також – рівень лояльності до компанії.

За нинішніх умов, які існують на ринку товарів та послуг, підвищення конкуренції, фактор робочого часу також є основним джерелом успішної діяльності будь-якої компанії та підприємства. Робочий час – це тривалість обов’язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов’язків.

Норма тривалості робочого часу – це максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень, яка встановлена державою. Така норма часу є не змінною та не може бути збільшена (зменшена) ні колективними, ні трудовими договорами. Допускається законодавче і договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття як «менша тривалість робочого часу» і «скорочена тривалість робочого часу». Скорочений робочий час – скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня. Неповний робочий час – скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Аналізуючи фонд робочого часу (табл. 2.9) в ПрАТ «МХП» за 2018-2020 роки можна стверджувати, що у 2019 році порівняно з 2018 роком загальний фонд робочого часу зменшився на 3,4% (1861574,4 людино-годин) на такі зміни вплинуло зменшення чисельності працівників.

Причини з яких не було невідпрацьовано робочий час працівниками МХП наступні: левову частку причин займають щорічні відпустки (основні та додаткові) їх вагомість за аналізований період суттєво не змінювалась і в середньому даний показник становив 24,6% від загальної структури робочого часу персоналу; з причин тимчасової непрацездатності у 2020 році було відпрацьовано 324080 люд.-год., даний показник збільшився на 2,7% порівняно з попереднім періодом.

З рис. 2.16 можемо спостерігати, що чисельність персоналу у 2020 році зросла, відповідно і фонд використаного робочого у звітному періоді також збільшився на 5,0% (2638138,8 людино-годин).

На рис. 2.17 наведені причини та їх динаміка у структурі невикористаного робочого часу працівниками ПрАТ «МХП» за період 2018-2020 років.

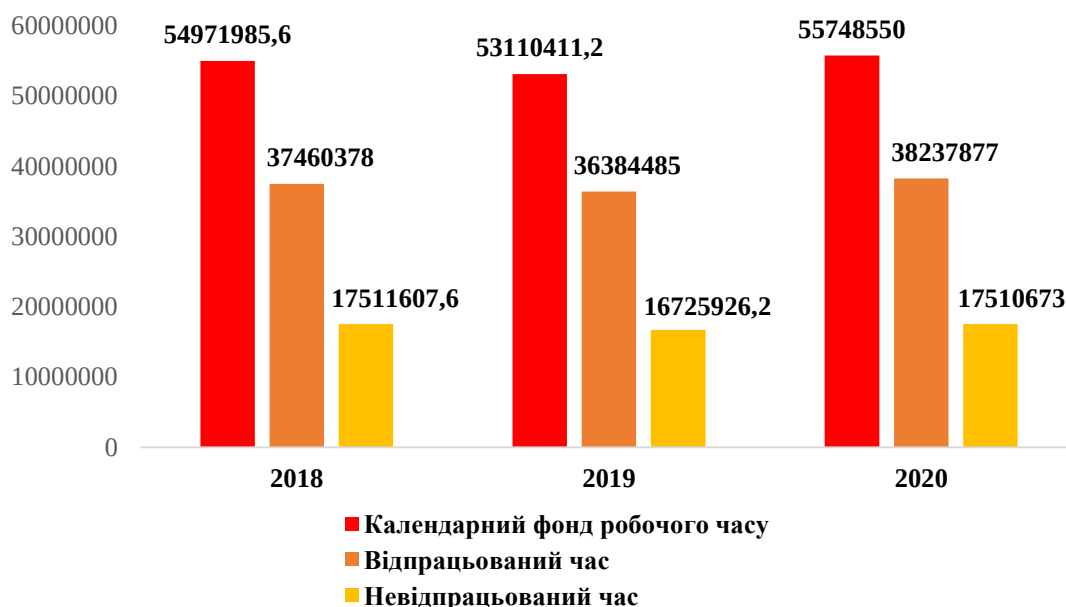


Рис. 2.16. Динаміка використання робочого часу в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [Додатків]

Таблиця 2.9

**Аналіз використання робочого часу промислово-виробничим персоналом
ПрАТ «МХП» за 2018 – 2020 роки**

№	Показники	2018		2019		2020		Відхилення			
		люд.-год	%	люд. -год	%	люд. -год	%	абсолютне, +/-		відносне, %	
								2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
1	Календарний фонд робочого часу	54971986	100	53110411	100	55748550	100	-1861574,4	2638138,8	-3,4	5,0
2	Відпрацьований час	37460378	68,1	36384485	68,5	38237877	68,6	-1075893	1853392	-2,9	5,1
3	Невідпрацьований час, з них:	17511608	31,9	16725926	30,4	17510673	31,4	-785681,4	784746,8	-4,5	4,7
3.1	- щорічні відпустки (основні та додаткові)	13528685	24,6	13268213	24,1	13953575	25,0	-260471,6	685362	-1,9	5,2
3.2	- тимчасова непрацездатність	3594292	6,5	3156979,2	5,7	3240805	5,8	-437312,8	83825,8	-12,2	2,7
3.3	- інші причини	388631	0,7	300734	0,5	316293	0,6	-87897	15559	-22,6	5,2

Джерело: Складено автором на основі [Додатків].



Рис. 2.17. Динаміка невідпрацьованого робочого часу в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [Додатків].

Як бачимо левову частку невикористаного робочого часу в ПрАТ «МХП» займають щорічні відпустки як основні, так і додаткові. Не зважаючи на відхилення які відбулись у структурі за аналізований період, їх вагомість залишилась на майже однаковому рівні. Також відбулось скорочення невикористаного робочого часу з причини тимчасової непрацездатності в середньому на 3330692 людино-годин.

Продуктивність праці виступає однією із важливих категорій виробничо-господарської діяльності підприємства. Сутність та зміст категорії продуктивності праці науковців вбачають, в тому що вона відображає одночасно специфічно суспільний та природно-речовий характер продуктивного використання працівників в процесі історичного розвитку виробничо-господарських відносин.

Отже, продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

Проаналізуємо продуктивність праці в ПрАТ «МХП» за 2018-2021 роки, дані зведемо в табл. 2.10

Аналіз продуктивності праці в ПрАТ «МХП» за 2018 – 2020 роки

№	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	абсолютне, +/-		відносне, %	
						2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн	17849182	36852546	36852546	19003364	0	106,5	0,0
2	Обсяг виробництва продукції	т	810004041	1064345	1064345	- 808939696	0	-99,9	0,0
3	Середньо-облікова чисельність ПВП з них:	особи	28703	27731	28250	-972	519	-3,4	1,9
3.1	1. Виробничий персонал: робітники	особи	21875	21232	21688	-643	456	-2,9	2,1
3.2	2. Управлінський персонал із них:	особи	6828	6499	6562	-329	63	-4,8	1,0
4	Питома вага робітників у складі ПВП	%	76,2	76,6	76,8	0,4	0,2	0,5	0,3
5	Кількість відпрацьованих усіма робітниками:								
5.1	людино-днів	дні	7233156	6988212	7147250	-244944	159038	-3,4	2,3
5.2	людино-годин	год.	37460378	36384485	38237877	-1075893	1853392	-2,9	5,1
6	Середньорічний виробіток одного:								
6.1	працівника з числа ПВП	тис. грн.	621,86	1328,93	1304,51	707,07	-24,41	113,70	-1,84
6.2	робітника	тис. грн.	815,96	1735,71	1699,21	919,75	-36,49	112,72	-2,10
7	Виробіток одного робітника								
7.1	середньо-денний	тис. грн.	2,47	5,27	5,16	2,81	-0,12	113,70	-2,23
7.2	середньо-годинний	тис. грн.	0,48	1,01	0,96	0,54	-0,05	112,57	-4,85
8	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	дні	252	252	253	0	1	0,0	0,4
9	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	год.	1712,5	1713,7	1763,1	1,2	49,4	0,1	2,9
10	Середня тривалість робочого дня	год.	6,8	6,8	7,0	0,0	0,2	0,1	2,5

Джерело: Складено автором на основі [23].

Отже, проаналізувавши продуктивність праці в агрохолдингу МХП можна зробити наступні висновки. У 2019 році кількість днів відпрацьованих усіма робітниками скоротилась на 244944 людино-днів (3,4%), відповідно скоротилась і кількість відпрацьованих годин на 2,9%, проте вже у 2020 році дані показники зросли на 2,3% і 5,1% відповідно.

Середня тривалість робочого дня, як і середня кількість відпрацьованих днів одним робітником залишились приблизно на однаковому рівні.

В ПрАТ «МХП» політика підбору персоналу орієнтована на залучення й утримання найкращих фахівців на ринку праці. Враховуючи, що компанія є одним з лідерів свого сегменту, пріоритетом в процесах заміщення вакантних позицій це розгляд внутрішнього кадрового резерву.

При здійсненні зовнішнього підбору, основними критеріями є професійний досвід і досягнення, відповідність професійних і особистісних компетенцій даній посаді, а також – рівень лояльності до компанії. Відносини із зовнішніми кандидатами передбачають коректність і виконання зобов'язань компанії з надання зворотного зв'язку.

Підбір персоналу здійснюється на підставі планування необхідної чисельності персоналу у відповідності з планами розвитку компанії. Планування чисельності персоналу ґрунтується виключно на виробничій необхідності у відповідності зі стратегічними планами і цілями компанії.

Політика по роботі з вишами і іншими навчальними закладами ґрунтується на взаємовигідній співпраці, спрямованій на реалізацію стратегічних цілей компанії із залученням молодих фахівців і використання їхніх знань у подальшому. Відбір молодих фахівців здійснюється на підставі єдиних підходів в оцінюванні з акцентом на особистісні компетенції.

Проведемо дослідження чисельності прийнятих та вибулих працівників в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках, а також проаналізуємо коефіцієнти руху працівників. Результати розрахунків зведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Структура руху промислово-виробничого персоналу ПрАТ «МХП» у
2018-2020 роках**

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне, +/-		У структурі, %	
					2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб	28703	27731	28250	-972	519	-3,4	1,9
2	Кількість прийнятих ПВП, осіб	513	402	519	-111	117	-21,6	29,1
3	Кількість звільнених ПВП, всього, осіб в т. ч.:	898	972	984	74	12	8,2	1,2
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	71	86	92	15	6	21,1	7,0
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	827	886	892	59	6	7,1	0,7
4	Облікова кількість ПВП на кінець звітного періоду, осіб	28604	28219	27649	-385	-570	-1,3	-2,0
5	Коефіцієнт загального обороту	0,049	0,050	0,053	0,000	0,004	*	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,018	0,014	0,018	-0,003	0,004	*	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,031	0,035	0,035	0,004	0,000	*	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,029	0,032	0,032	0,003	0,000	*	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	0,571	0,414	0,527	-0,158	0,114	*	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,997	1,018	0,979	0,021	-0,039	*	*

Джерело: Складено автором на основі [23].

Результати розрахунків, наведені в табл. 2.11 свідчать про те, що у ПрАТ «МХП» за аналізований період кількість звільнених працівників переважає над кількістю прийнятого промислово-виробничого персоналу. Таким чином, у 2019 році із причини змін в організації виробництва і праці було звільнено 972 працівника, даний показник на 74 особи більше, ніж у попередньому період. У 2020 році динаміка звільнень з даної причини скоротилась на 1,2% і у звітному періоді було звільнено лише 6 осіб.

За власним бажанням та за згодою сторін було звільнено значно більше працівників і щороку динаміка звільнень лише зростала. На плинність персоналу вплинули наступні фактори: рутинна робота; очікування працівників не збігалися з можливостями компанії; неефективна процедура відбору кандидатів, що призводить до найму невідповідних людей; ще однією із ключових причин плинності кадрів в МХП є незручне розташування офісу та підприємства в регіонах України, тобто кожен працівник витрачав чимало часу на дорогу до роботи, хоча в центральному офісі в Києві витрати часу та фінансів на дорогу значно менші, адже від 6 станцій метро є безкоштовний транспорт, який доставляє співробітників МХП до офісу.

Також плинність персоналу на об'єктах ПрАТ «МХП» в Україні не вважається незвичайною, враховуючи сезонний характер зайнятості в аграрному секторі. Процедури «МХП» в Україні передбачають, що, коли співробітник йде з одного підприємства та переходить на інше, він вважається новим працівником та включається до загальної суми.

На рис. 2.18 розглянемо більш детально коефіцієнти руху промислово-виробничого персоналу. в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках.

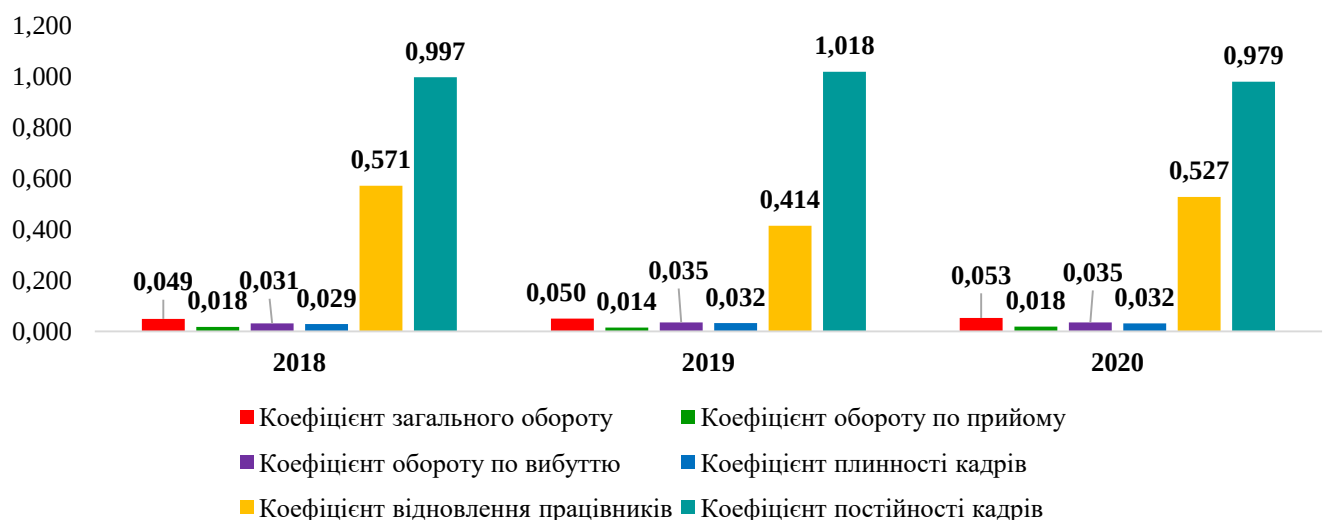


Рис. 2.18 Коефіцієнти руху промислово-виробничого персоналу в ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках

Джерело: Складено автором на основі [23].

Як видно з динаміки, що зображена на рис. 2.16 у період з 2018-2020 роки коефіцієнт обороту по вибуттю переважає коефіцієнт обороту по прийому, ці два показники є відносно стабільними та не мають суттєвого відхилення в структурі протягом аналізованого періоду. Стосовно інших коефіцієнтів таких як: коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт постійності, коефіцієнт плинності, то в їхній динаміці також не спостерігається суттєвих змін за винятком коефіцієнту відновлення працівників. Даний показник суттєво знизився у 2019 році, порівняно з попереднім та звітним періодами і складав 0,414%, тоді як у 2018 році – 0,571%, у 2020 році – 0,527%.

2.3 Особливості HR-комунікаційної діяльності в ПрАТ «МХП»

Кожен, хто працює в МХП, довів і продовжує доводити щодня, що відповідає вимогам своєї кваліфікації. Більш того, щодня працівник має розвиватись у відповідному до розвитку компанії темпі.

Основними цінностями в ПрАТ «МХП» при роботі з персоналом є:

- Професійна та особистісна компетенція: обізнаність, досвід у своїй галузі, вміння та навички при вирішенні задач своєї професійної сфери, сукупність властивостей особистості, які стосується людини та її взаємодії з іншими групами в точу числі з колективом компанії.

- Здібності: індивідуальні якості людини, які сприяють ефективному використанню на практиці.

- Мотивація: сукупність спонукаючих факторів, що викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності.

Філософія працівників, які працюють в ПрАТ «МХП» базується на таких принципах:

- досягати результату;
- діяти в інтересах компанії;
- допомагати колегам;

- відповідати за свої дії;
- говорити про існуючі проблеми.

В агрохолдингу МХП приділяють значну частину уваги у роботі з зацікавленими сторонами, тому чимало партнерів і співпрацюють з МХП протягом довгих років. Підхід МХП до взаємодії з зацікавленими сторонами базується на політиках комунікацій та корпоративної соціальної відповідальності, що встановлюються Радою.

Головні принципи комунікативної Політики МХП наступні:

- МХП зобов'язується підтримувати прозору, активну і продуктивну комунікацію і звітність з усіма основними зацікавленими сторонами;
- Звітність та комунікації з МХП відповідають чинним законам та нормативним вимогам та кращій бізнес-практиці;
- МХП зберігає необхідні засоби, ресурси (включаючи персонал) та професійні консультативні послуги для забезпечення належної роботи у всіх питаннях, пов'язаних із комунікаціями, включаючи створення «Етичної лінії підтримки», що дозволяє своєчасно реагувати на потенційні порушення;
- До зовнішніх комунікацій компанії залучається виключно уповноважений та кваліфікований персонал; МХП повністю захищає комерційну та конфіденційну інформацію (включаючи інформацію про своїх ділових партнерів та працівників) у своїй комунікаційній діяльності;
- МХП співпрацює з місцевими лідерами, громадами та їхніми представниками задля поліпшення взаємної довіри, мінімізації потенційних негативних наслідків на довкілля та права людини, та задля розробки проєктів, що сприяють покращенню місцевої інфраструктури та об'єктів.

Регулярна взаємодія, діалог та зворотний зв'язок із ключовими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами компанії «МХП» є важливими елементами успіху функціонування бізнес-моделі. Підхід МХП до взаємодії із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) базується на політиках комунікацій та корпоративної соціальної відповідальності, що встановлюються Радою ПрАТ «МХП».

В агрохолдингу МХП визначили 7 ключових груп зацікавлених сторін і з часом розробили певні методи взаємодії з ними для урегулювання основних напрямків діяльності: клієнти, ділові партнери та постачальники; акціонери, фінансова та інвестиційна спільнота; уряд та регуляторні органи; люди; ЗМІ; громади.

Оскільки ПрАТ «МХП» є достатньо масштабним та потужним холдингом, підприємства якого розташовані в 14 регіонах України та поза її межами, доцільно розглянути, як саме в агрохолдингу взаємодіють із: працівниками, клієнтами та постачальникам, місцевими громадами, урядом та регулюючими органами, акціонерами та потенційними інвесторами, ЗМІ та мас-медіа.

Регулярна взаємодія, діалог та зворотний зв'язок із ключовими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами компанії «МХП» є важливими елементами успіху функціонування бізнес-моделі. Підхід МХП до взаємодії із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) базується на політиках комунікацій та корпоративної соціальної відповідальності, що встановлюються Радою ПрАТ «МХП».

В агрохолдингу МХП визначили 7 ключових груп зацікавлених сторін (представлені нижче) і з часом розробили певні методи взаємодії з ними для урегулювання основних напрямків діяльності:

- клієнти та споживачі,
- ділові партнери та постачальники;
- акціонери, потенційні інвестори та міжнародні зацікавлені сторони;
- працівники;
- урядові та регулюючі органи;
- ЗМІ та мас-медіа;
- місцеві громади.

Тому дослідивши особливості комунікативної політики МХП, в табл. 2.12 було визначено сферу інтересів та проілюстровано методи взаємодії зі стейкхолдерами ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.12

Комунікація та методи взаємодії зі стейкхолдерами в ПрАТ «МХП»

Зацікавлені сторони	Сфера інтересів	Комунікація та методи взаємодії
Урядові та Регулюючі органи	Соціально-економічна співпраця	- Офіційна звітність, сертифікація; - Обмін інформацією відповідно до законів та галузевих норм; - Офіційне листування (пошта); - Регулярні зустрічі та діалоги
Ділові партнери та постачальники	Організація та ведення комерційної діяльності підприємств, взаємовигідне партнерство	- Корпоративний веб-сайт, e-mail, пошта; - Регулярні особисті зустрічі;
Працівники	- Здоров'я, безпека та добробут; - Сприятливе робоче місце, що включає різноманіття, інтеграцію, гнучкість, відповідальну ділову практику та чіткі комунікації; - Спільне бачення довгострокового успіху «МХП»; - Можливості навчання та розвитку; - Чесні та прозорі умови	- Скриньки для прохань та пропозицій, розміщені на території агрохолдингу; - Чітке та регулярне повідомлення про цілі, політики і процедури компанії та керівництва; - Забезпечення регулярних навчальних, наставницьких, освітніх заходів та заходів з інноваційного мислення; - Забезпечення та розробка волонтерських можливостей; - Забезпечення механізмів розгляду скарг в рамках всієї компанії та телефон довіри; - Проведення оздоровчих програм в рамках всієї компанії; - Проведення регулярних опитувань працівників.
Місцеві громади	- Інформування про діяльність підприємств; - соціальна співпраця, у тому числі вплив МХП на соціальну, культурну, екологічну та інші ситуації в регіонах присутності	Участь МХП у засіданнях сільських рад в первинно постраждалих селах для обміну новинами щодо роботи компанії, екологічних показників та заходів щодо пом'якшення наслідків, діяльності з КСВ, громадські слухання для проєктів розширення; Скриньки для прохань та пропозицій, розміщені на території сіл, корпоративний веб-сайт, соціальні мережі, телефонна лінія;
Клієнти та споживачі	- Чесне ведення бізнесу та умови; - Підхід та результати діяльності «МХП» щодо біобезпеки, якості продукції, питань навколишнього середовища та охорони праці; - Прозорість, чіткі канали комунікації та можливості взаємодії;	- Корпоративний веб-сайт; - E-mail; пошта; - Телефонна гаряча лінія торговий марок для споживачів.
Акціонери, потенційні інвестори та міжнародні зацікавлені сторони	- Фінансові показники та динаміка ціни акцій; - Кредитний рейтинг; - Стратегія, управління ризиками; - Підхід та результативність з питань ESG; - Прозорість, регулярні та проактивні комунікації та звітування.	- Річні фінансові та нефінансові звіти; - День інвестора у Лондоні у вересні 2019 року; - Оголошення квартальних результатів; - Індивідуальні зустрічі з інвесторами та фінансистами; - Щорічні загальні збори; - Спеціальний розділ «Для інвесторів» на сайті компанії;
ЗМІ та мас-медіа	- Прозорість, чіткі канали комунікації та можливості взаємодії; - Отримання своєчасних, повних та актуальних новин та інформації про діяльність «МХП»; - Контактна інформація для ЗМІ.	- Корпоративний веб-сайт компанії; - Регулярне та своєчасне поширення новин та інформації компанії; - Відкритість вищого керівництва для проведення інтерв'ю та брифінгів зі ЗМІ; - Заходи з відвідування об'єктів для ЗМІ.

Джерело: розроблено автором на основі [23].

В агрохолдингу МХП було проведено дослідження за допомогою анкетування. Метою даного дослідження було з'ясування реального стану речей щодо задоволення, або навпаки не задоволення комунікативною політикою, яка існує в компанії. В анкетуванні взяли участь лише працівники HR-департаменту, зокрема рекрутери та HR-менеджери. Дані було зведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Анкетування працівників ПрАТ «МХП» щодо задоволеності
комунікативною політикою**

№	Запитання	Відповіді		
		Так, %	Ні, %	Важко відповісти , %
1	Чи проінформовані Ви про існування каналу (ів) передачі інформації, які застосовуються у вашій компанії?	90,1	7,5	2,4
2	Чи задоволені Ви каналом (ами) передачі комунікаційних повідомлень?	55,6	37,6	6,8
3	Чи стикались ви з проблеми «когнітивного дисонансу» у Вашій компанії, тобто чи були випадки, коли Ви отримували з різних джерел, які мають майже однаковий статус, суперечливі судження про один і той самий предмет?	27,9	48,7	23,4
4	Чи бували у Вас моменти, коли інформації було надто багато, через те, що Ви її отримали невчасно, відповідно часу на її розгляд та фідбек було обмаль?	12,2	86,3	1,5
5	Як ви вважаєте у Вашій компанії дослухаються до вашої думки та до думок ваших колег?	48,5	49,7	1,8
6	Чи розумієте Ви задачі, які перед Вами ставить керівник?	78,4	15,8	5,8
7	Чи отримуєте Ви достатньо необхідної для роботи інформації?	81,7	16,6	1,7
8	Чи ефективно співпрацює Ваш HR-департамент із зовнішнім середовищем компанії?	7,6	88	4,4

Джерело: розроблено автором.

Отже, в результаті опитування можна скласти висновок про те, що в цілому працівники задоволені тим рівнем внутрішніх комунікацій, які вже застосовуються на підприємстві. Проте компанія абсолютно не орієнтована на залучення нових, молодих співробітників та жодним чином не взаємодіє з ними. Саме тому у структурі чисельності персоналу за віковими ознаками в ПрАТ «МХП» так мало молоді.

На рис. 2.19 наведена діаграма як розподілились думки співробітників МХП відповівши на запитання, чи ефективно співпрацює їхній HR-департамент із зовнішнім середовищем компанії, а саме із майбутніми співробітниками?

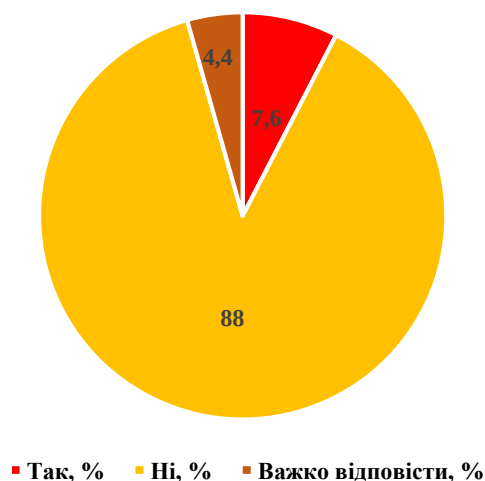


Рис. 2.19. Результати проведеного опитування працівників ПрАТ «МХП» щодо ефективності комунікативної діяльності HR-департаменту

Джерело: розроблено автором.

Таким чином думки експертів (працівників) розподілились наступним чином: переважна більшість 88% вважає, що в МХП зовнішні комунікації знаходяться неналежному рівні і бажали б їх покращити; 7,6% співробітників задоволені зовнішніми комунікаціями; 4,4% не змогли надати конкретної відповіді.

Тому, всьому HR-департаменту варто звернути увагу на дану проблематику яка існує в агрохолдингу МХП, адже молоді фахівці традиційно є однією з найбільш висококонкурентних категорій пошукачів роботи.

РОЗДІЛ 3

ВИЯВЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ HR-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПрАТ «МХП»

3.1. Інноваційні інструменти управління HR-комунікаційною діяльністю в світових компаніях

Низка найбільших технологічних і комунікаційних компаній у світі вже активно використовують інтелектуальну периферію, яка поєднує в собі високотехнологічні рішення для бездротового підключення, малогабаритний процесинговий центр та інструменти штучного інтелекту, розташовані поруч із пристроями, що використовують та генерують дані. За прогнозами «Делойт», у 2021 році світовий ринок пристроїв інтелектуальної периферії зросте до 12 млрд доларів США із показником середньорічного темпу зростання (CAGR) приблизно на рівні 35%. Це передусім зумовлено попитом на них серед телекомунікаційних компаній, які розширюють свої 5G-мережі, а також постачальників хмарних рішень з можливістю гіпермасштабування. Такі інноваційні підходи провідних компаній галузі з високою капіталізацією допомагають підприємствам у різних секторах економіки створити інтелектуальну периферію [40].

Потік нових засобів зв'язку прискорює розвиток світових тенденцій, пропонуючи з кожним новим інструментом більш інтелектуальні шляхи спілкування між працівниками. Даний ринок привернув увагу високотехнологічних компаній, зокрема Cisco, Microsoft, Facebook, Slack, Atlassian та інших – і всі вони оголосили про нові системи обміну повідомленнями, чати та системи відеозв'язку [44].

Водночас дослідження виявило високий рівень занепокоєння щодо доцільності використання цих нових засобів для досягнення бізнес-цілей. На питання про продуктивність «роботи нового типу» 47% респондентів відповіли, що це дуже важливе питання. До того ж, проблема стала критичною з

економічної точки зору, оскільки зростання продуктивності глобальної робочої сили вже майже два десятиліття залишається на найнижчому рівні [33].

Багато хто вважає, що такі інструменти, як соціальні мережі та обмін миттєвими повідомленнями також увійдуть у робоче середовище. Результати дослідження, вражають: 44% респондентів переконані, що у майбутньому особисті зустрічі проводитимуться рідше, а 30% стверджують, що телефон і текстові повідомлення застосовуватимуться рідше. Натомість, 70% вважають, що працівники частіше співпрацюватимуть на спільних платформах, 67% прогнозують поширення «робочих соціальних мереж», а 62% передбачають збільшення використання миттєвих повідомлень. Домінувати не буде жоден окремий спосіб зв'язку – навпаки, в робочому середовищі співіснуватимуть різні способи спілкування. Крім того, на базі технологій штучного інтелекту починають розроблятися нові інструменти управління командами. Нові версії Office 365, G-Suite та Slack тепер включають рекомендації на основі штучного інтелекту, які допомагають користувачам знаходити потрібний документ, відповідати на потрібне повідомлення та визначати, що є найважливішим. Один із постачальників HR-систем презентував продукт, де використовується штучний інтелект для читання експрес-опитувань персоналу та надання керівникам рекомендацій щодо вдосконалення їхнього стилю управління [36].

Яскравим прикладом є Starbucks. Лише через кілька місяців після впровадження платформи Workplace від Facebook вже 80% менеджерів магазину Starbucks активно користувалися цим інструментом для обміну знаннями та досвідом.

Компанія Walmart стверджує, що пропозиція на кшталт Workplace допомагає компанії усувати мовні бар'єри, збільшувати обмін знаннями та навіть управляти надзвичайними ситуаціями, як от під час урагану «Харві» [38].

Не зважаючи на активне впровадження нових і захопливих інструментів, керівники компаній повинні приймати важливі рішення щодо доцільності використання тих чи інших засобів комунікації. Наприклад, деякі компанії можуть виграти від повного переходу на платформу колективної роботи, тоді як

для інших організацій доречним буде все ще використовувати електронну пошту як важливий та цінний спосіб спілкування. Незалежно від вибору інструментів необхідно створити стандарти та принципи, які узгоджують індивідуальну продуктивність із продуктивністю команди та всієї організації.

Наприклад, компанія Autodesk, провідний постачальник програмного забезпечення для 3D-дизайну та проектно-конструкторських робіт, виявила, що для управління власними робочими процесами її підрозділам буде доцільно користуватися різними програмними реалізаціями корпоративного месенджера Slack, загальна кількість яких сягала 85. І хоча самі підрозділи були цілком задоволені організацією своєї роботи, проте не було можливості ані обмінюватися найкращими практиками, ані організувати колективну роботу між підрозділами [39].

Гай Мартін (Guy Martin), директор зі сприяння командної роботи в компанії Autodesk, вирішив, що настав час «об'єднати всі команди в єдину мережу». Задля цього компанія затвердила базовий принцип своєї діяльності, а саме бути «відкритою за замовчуванням», та переконала усі 85 проектних груп об'єднати свої канали на базі єдиної загальної платформи Slack. Звісно, довелося розробити певні правила використання цього рішення, проте у результаті було досягнуто приголомшливого збільшення обсягу колективної роботи в масштабах всієї компанії. Сьогодні спільнота користувачів Slack у компанії Autodesk налічує понад 5 000 активних учасників, завдяки чому значно розширюються можливості навчання, відкритої співпраці та продуктивного обміну інформацією, тобто можливості, що сприяють переходу від формату «пул окремих команд» на користь формату «мережа команд» [42].

Збільшення кількості інструментів та пов'язаних програм справді вражає. Близько половини респондентів опитування (46%) регулярно користується програмним забезпеченням для віртуальних зустрічей, а 30% використовують відеоконференції для віддалених учасників. Проте той факт, що окремі працівники більш активно використовують різні засоби комунікації, ще не означає збільшення продуктивності роботи команд та організацій. 71%

респондентів дослідження вважають, що нові засоби комунікації підвищують їхню особисту продуктивність, водночас 47% у цьому не впевнені. Дослідження свідчить, що для досягнення бажаних показників продуктивності сучасним мережевим організаціям необхідно одночасно враховувати чотири складові: правильну комбінацію технологій, проектування фізичного простору, нових підходів до керівництва та нових методів роботи. Для цього потрібна тісна взаємодія між HR, IT-функціями та бізнесом, завдяки якій будується інтегроване робоче середовище, що відповідає унікальним потребам компанії [43].

Адаптоване та гнучке робоче середовище є одним із ключових елементів для забезпечення продуктивності. Наприклад, agile-команди в компаніях ING Bank та Atlassian працюють у відкритих робочих просторах з великими дошками, на яких зображено плани проектів, спільні цілі та статус виконання проекту [48].

Деякі фірми, що розробляють програмне забезпечення, зокрема Skype та інші, не лише надають працівникам приватні кабінки, а й оснащують робочий простір кафетеріями, кімнатами відпочинку та навіть капсулами для сну [47].

Таке поєднання допомагає людям працювати разом та швидко організовувати колективну роботу над проектами. Для того, щоб організація могла досягти позитивних результатів, вона повинна категорично відмовитися від ізолюваного сприйняття особистої продуктивності та технологічних інструментів. Лише поєднання культури, лідерства та системи заохочень може сприяти ефективній колективній роботі. Досягнення цього не можливе без спільних зусиль працівники HR та IT, що здатні зробити використання нових засобів зв'язку простим та продуктивним.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження HR-боту в ПрАТ «МХП»

Щодня цифрові технології допомагають будувати правильні комунікативні зв'язки зі співробітниками, ефективно протистояти новим

викликам та забезпечують подальший розвиток як співробітників, так і компанії загалом. Діджиталізація процесу управління персоналом дозволяє не лише посилити ефективність команди, а й забезпечити індивідуальну увагу та турботу про кожного співробітника.

У галузі рекрутингу можна автоматизувати багато процесів і дати можливість HR-спеціалісту займатися цікавими аналітичними, креативними завданнями. Тим більше, що на сьогодні роботи, чат-боти та інші продукти, що працюють на умовному штучному інтелекті, давно перейшли із чогось неймовірного практично в буденне. Саме вони і можуть взяти на себе тисячі годин рутини працівників HR-департаменту. Зокрема, це стандартні відповіді на питання, домовленості про час співбесід, інші обов'язкові інформуючі комунікації, оцінка рівня володіння мовами, скринінг за обраними критеріями тощо.

Рекрутинг і скринінг – одині із найрозповсюдженіших задач в управлінні персоналом, які можуть виконувати HR-боти. Це пов'язано з тим, що рекрутеру доводиться обробляти велику кількість резюме, на це він витрачає чимало часу. А оскільки виникає необхідність обробки великості даних про кандидатів HR-бот в підборі персоналу є відмінним рішенням. Вони автоматизують процес пошуку кандидатів, справляються з великим об'ємом інформації, працюють 24/7, створюють базу даних, у них відсутня суб'єктивність при відборі, вони виявляють тільки тих кандидатів, які строго відповідають заданим вимогам, при цьому будучи толерантним відносно гендерним, національним та расовим особливостям того чи іншого кандидата.

Чат-бот, може спілкуватись з персоналом та кандидатами за чітко прописаним сценарієм, а саму функцію обдзвону можна перевести в листування у різноманітних, зручних для кожного месенджерах. За статистикою, більшість кандидатів віддають перевагу саме цьому каналу зв'язку, а добра третина цих кандидатів взагалі ігнорує дзвінки. Там, де на дзвінки йшло половина робочого дня, то із впровадженням HR-боту звільняється час на більш якісний скринінг,

на більш детальну аналітику і нарешті, на розробку стратегії утримання персоналу.

Також, зараз на оформлення одного нового співробітника потрібно близько двох годин його особистого часу і робочого часу представника відділу кадрів. І частіше за все це супроводжується переписуванням половини сторінок пакета документів. Після запуску чат-бота, цей процес може скоротитись в рази, а ймовірність помилок зведеться до мінімуму. А ще доведеться використовувати менше паперу, зберігаючи ліс і відповідаючи еко-стандартам.

За допомогою HR-бота можна заощадити не тільки ресурси HR-фахівця, але і ресурси всієї компанії (рис. 3.1).

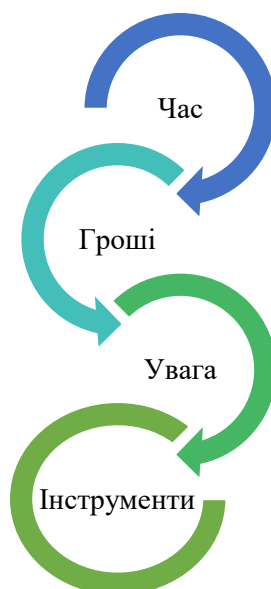


Рис. 3.1. Ресурси які можна заощадити в ПрАТ «МХП»
після впровадження HR-боту

Джерело: Складено автором.

- По-перше – час. Віддавши рутинні завдання чат-боту, HR-спеціаліст звільняє час для більш складних і глобальних завдань, на які зазвичай не вистачає часу. Співробітник, який користується HR-ботом, економить свій час і час HR-фахівців.

- По-друге – гроші. Витрати на чат-бот складаються лише із заробітної плати розробників (в нашому випадку - HR-фахівця та IT-спеціаліста).

- По-третє – увага. Грамото налаштований HR-бот буде видавати тільки ту інформацію, яка в нього запитується. Відповідно мінімум дій, мінімум інформаційного шуму, максимум уваги на робочі завдання.

- По-четверте – інструменти. HR-бот використовує системи, які вже вбудовані в роботу компанії і зручні для кандидатів. Щоб отримати доступ до функцій чат-бота, не потрібно заходити в окрему систему і розбиратися в тому, як вона влаштована - інформація доставляється по тих каналах, які і так використовуються.

Отже, думка про автоматизацію зазвичай виникає тоді, коли співробітники раз за разом роблять одні й ті ж типові дії замість того, щоб займатися більш стратегічними завданнями. За допомогою HR-бота можна автоматизувати кожен крок взаємодії HR-менеджера з кандидатами та співробітниками і серйозно заощадити на внутрішніх ресурсах.

Дослідивши комунікативну політику в ПрАТ «МХП», можна зробити висновок про те, що в компанії досить добре налагоджений внутрішній комунікативний зв'язок між працівниками. Проте, зовнішнє середовище, а саме комунікація з потенційними кандидатами знаходиться на досить не розвиненому рівні.

Щоб створити HR-бота для ПрАТ «МХП», перш за все потрібно скласти план впровадження (рис. 3.2) та продумати наступні моменти:

- Необхідно визначити, яке завдання буде вирішувати HR-бот. Адже від цього залежать тип, функції та особливості його роботи.

- Персонаж. Звісно, чат-бот не є живою істотою, проте він не повинен бути повністю безликим. Наявність ніку, аватарки та інших атрибутів поліпшить сприйняття технології та підвищить лояльність до компанії.

- Сценарій. Робота за алгоритмом вимагає його написання. Відповідно до поставленої задачі потрібно продумати, які саме питання або дії будуть актуальні.

- Платформа, на якій буде розміщений чат-бот. Її вибір залежить від того, де найчастіше проводить час цільова аудиторія. Це може бути Viber, Telegram, Facebook та ін.
- Можливість інтеграції з різними системами збору інформації. Наприклад, з CRM, сервісом email-маркетингу та ін.

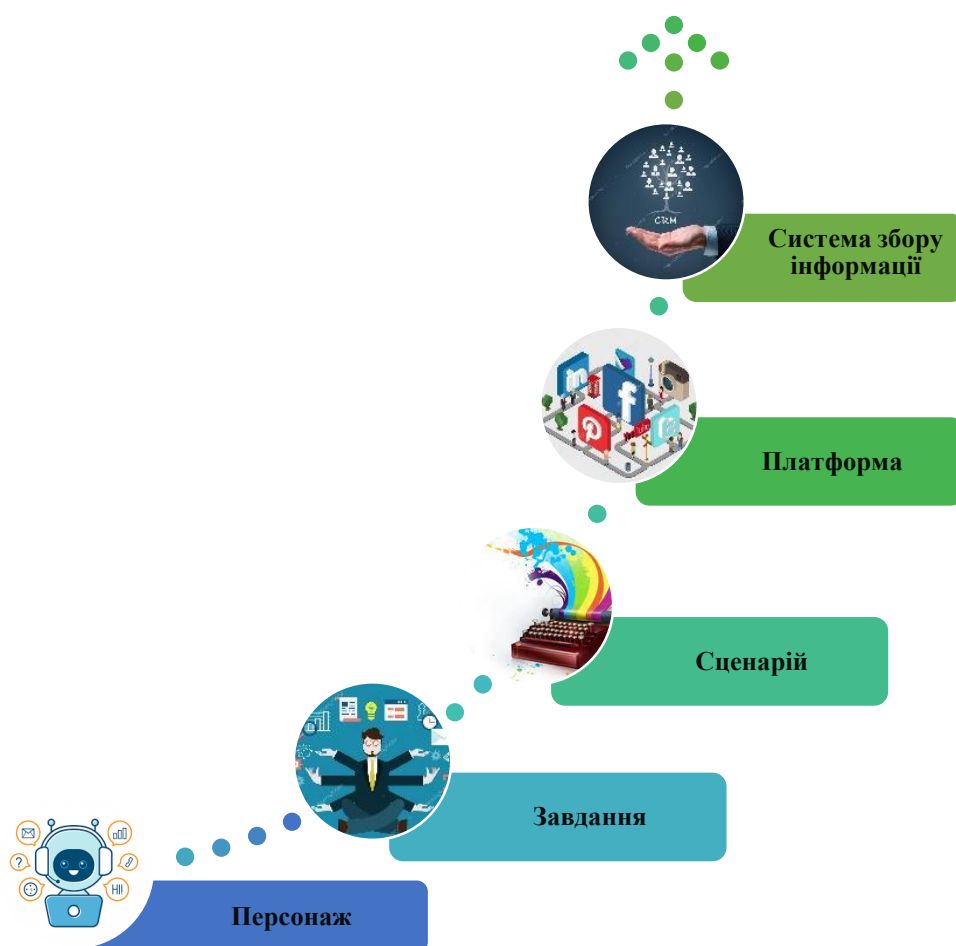


Рис. 3.2. План впровадження HR-бота в ПрАТ «МХП»

Джерело: Розроблено автором.

Прикріпити помічника ChickenHR пропонується на сайті компанії МХП. Оскільки, прив'язка HR-бота лише до певного месенджера соціальних мереж таких як Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook можна прогадати із зручністю використання, тобто може скластись ситуація, коли у потенційного пошукача може не виявитись одного із перелічених застосунків. Проте посилання на чат-бот буде прикріплене на найпопулярніших в Україні платформах з пошуку

роботи (work.ua, rabota.ua, hh.ua, Linkedin) під кожною вакансією від агрохолдингу МХП.

Далі розглянемо схему HR-боту «ChickenHR» (рис. 3.3) з яких блоків буде складатись та детальний план впровадження в ПрАТ «МХП».

Як видно з рис. 3.3. HR-бот «ChickenHR» складається з 6 блоків, а саме:

- Info_blog,
- Welcome МХП,
- Розвиток в МХП,
- ChickenJob,
- Help desk,
- eNPS-опитування.

Таким чином, даний чат-бот є багатофункціональним та зможе виконувати 26 різнопланових функцій.

Місія блоку «Welcome МХП» допомогти адаптуватись новому співробітнику в агрохолдингу. ChickenHR, буде супроводжувати новачка впродовж всього періоду адаптації. Після авторизації (для кожного нового працівника буде розроблено персональний код), на новачка чекає справжня подорож компанією МХП:

- Перше, що побачить новий співробітник компанії МХП, коли відкриє HR-бот, звісно привітальне слово. Але це буде не просто банальне «Вітаю в МХП», а віртуальна листівка-привітання з унікально розробленим дизайном та формою.

- HR-бот «ChickenHR» проведе екскурс в історію створення МХП.
- Далі «ChickenHR» надасть інформацію про структуру компанії: які в ній є відділи, департаменти хто їх очолює та надасть їхні робочі контактні дані (CEO, HR, бухгалтера, юристи тощо). Також HR-бот розповість, як організовано робоче місце новачка і до кого можна звернутись, якщо йому чогось не вистачає для виконання робочих завдань.

- ChickenHR надасть поради стосовного того, що компанія очікує від новачка та, що найбільше цінують в кожному працівнику.



Рис. 3.3. Блок питань в HR-боті «ChickenHR»

Джерело: Складено автором.

- ChickenHR розповість про місію агрохолдингу, а також про стратегічні цілі та перспективи, аби співробітник відразу зрозумів, що він потрапив у компанію, яка динамічно розвивається.

- У всіх компаніях внутрішні комунікації будуються по-різному, агрохолдинг МХП не виняток. ChickenHR створений для того, щоб цікаво та доступно розповісти новому працівнику: про особливості корпоративної культури в МХП; про те який в компанії дрес-код; які взаємини вітаються в колективі; які канали комунікацій використовують в компанії; про традиції які є вже існують в МХП.

Звісно, всі процеси адаптації автоматизувати не можливо. Також, варто врахувати і той фактор, що використання HR-боту саме для адаптаційного періоду не для всіх новачків є зручним та зрозумілим у використанні. Оскільки в МХП працюють представники різних поколінь і якщо брати до уваги персонал старшого віку, то не всі готові живе спілкування замінити віртуальним. Саме тому, за кожним новим колегою буде закріплений ментор до якого можна звернутись за потреби.

Перейдемо до розгляду наступної складової HR-бота для МХП – Help desk. Дана функція створена для поліпшення робочого процесу працівників. За допомогою Help desk кожен співробітник агрохолдингу зможе:

- Здійснювати пошук інформації про колег (контактна інформація, день народження, хобі, інтереси, улюблений вид спорту, якому виду відпочинку надає перевагу та що для нього МХП), таким чином, дізнавшись цю інформацію кожен може знайти собі нового товариша з яким у вас можуть бути подібні інтереси .

- Отримати консультацію та допомогу із оформлення заяв на відпустку, лікарняних листів, відгулів, отримати свій розрахунковий лист тощо.

- Бронювати переговорні кімнати, яких в ПрАТ «МХП» достатньо велика кількість.

- Залишити заявку з питань несправності комп'ютерної техніки, у разі проблем з програмним забезпеченням, корпоративною мережею або іншими сервісами.

- Також в ПрАТ «МХП» піклуються про морально психологічний стан не тільки колективу, але і кожного працівника. Саме тому в компанії є психолог до якого може звернутись будь-який співробітник з будь-яким питанням, або просто, щоб поговорити, налаштуватись перед важливою презентацією та для внутрішнього перезавантаження.

В HR-боті «ChickenHR» також буде ще одна немало важлива функція як eNPS - Індекс задоволеності персоналу. Для агрохолдингу МХП важливо розуміти: який саме рівень лояльності та задоволеності у їхніх співробітників, наскільки їм подобається їхнє місце роботи і чи планують вони надалі розвиватись разом з МХП.

Даний показник – це не тільки про персонал та його лояльність, а й в цілому про бізнес і його успішність. Тому цей індекс потрібен, щоб дізнатися:

- чи готова компанія (керівник, персонал) робити певні кроки, щоб рости і розвиватися далі;
- наскільки ефективно побудована кадрова політика в МХП;
- наскільки якісно функціонує корпоративна культура;
- eNPS дозволяє спрогнозувати різні параметри, пов'язані з управлінням персоналу. Наприклад, яка може бути плинність кадрів в наступному кварталі або році, скільки співробітників готові змінити місце роботи прямо зараз тощо.
- ChickenHR в блоці «eNPS-опитування» зможе цікавитись настроєм колег, проводити щорічну оцінку працівників, а також цікавити, що на їх думку варто змінити в МХП, аби вони були лояльними до компанії.

Пандемія COVID-19 внесла свої корективи в діяльність кожної компанії, ПрАТ «МХП» не виняток. Тому в агрохолдингу МХП вирішили створити дистанційні програми навчання та розвитку («Cornerstone», «Менеджерська програма», «E-learning»), Про дані програми навчання, які використовують компанії МХП вже йшла мова в 2 розділі даної кваліфікаційної роботи. Тому є пропозиція, щоб ці програми були розміщені в єдиному застосунку HR-боті «ChickenHR» в блоці «Розвиток з МХП».

Також з появою пандемії більшість співробітників працюють дистанційно, тому щоб не втрачати зв'язок з колегами ChickenHR буде вести внутрішній Info_blog, аби тримати кожного працівника МХП в курсі останніх подій в житті компанії. З Info_blog можна буде дізнатись наступну інформацію:

- Коли запланована нарада (час, та посилання на онлайн конференцію в Zoom).
- Інформування всіх працівників про досягнення та стратегічні цілі МХП.
- Цінності та філософія компанії.
- Новини та аналітика в галузі.
- Оголошення відкритих вакансій в агрохолдингу МХП.

Таким чином, всі працівники компанії МХП незалежно від формату роботи (в офісі або віддалено) мають доступ до важливих новин та термінових оголошень.

Створюючи HR-бот для ПрАТ «МХП», можна було б обмежитись лише цим п'ятьма, вже переліченими функціями, які буде виконувати бот «ChickenHR». Проте, ми вважаємо доречним піти далі і розшири функціонал боту, додавши блок «ChickenJob», який буде безпосередньо націлений на комунікацію із зовнішнім середовищем агрохолдингу МХП. Ідея створення даного блоку виникла в результаті проведеного дослідження кадрової служби в МХП. Таким чином, було виявлено, що питома вага працівників віком від 18 до 30 років становить невелику частку в структурі персоналу МХП (рис. 3.4). За аналізований період, в середньому даний показник склав 22,3%. А це свідчить про те, що на підприємстві відсутня система залучення молодих фахівців.

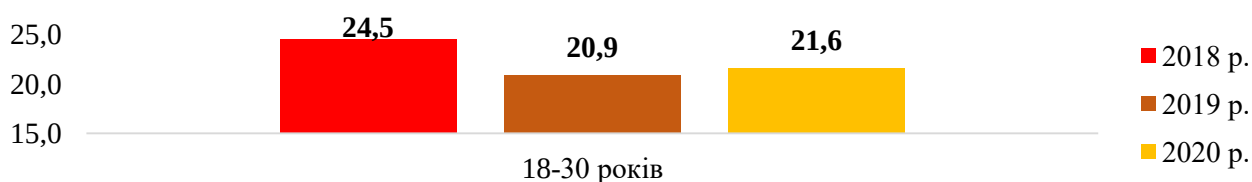


Рис. 3.4.Питома вага працівників віком 18-30 років ПрАТ «МХП» в загальній структурі чисельності персоналу за аналізований 2018-2020 роки

Джерело: Складено автором на основі [23].

На рис. 3.5 детально розглянемо, які блоки питання міститиме HR-бот «ChickenHR», який буде розроблено для ПрАТ «МХП».



Рис. 3.5. Блок питань в HR-боті «ChickenJob»

Джерело: Розроблено автором.

Отже, HR-бот «ChickenJob» буде містити 4 блоки, розглянемо кожен блок окремо:

1) *Про МХП*. Обравши даний блок пошукач зможе дізнатись про те, чим займається агрохолдинг, про позиції на ринку України на світу, про команду МХП, які відділи та департаменти існують в компанії, місце розташування, сталий розвиток тощо.

2) *Підібрати вакансію в МХП*. Знайомство та взаємодія з майбутньою компанією-роботодавцем зазвичай починається з пошуку вакансії і на даному етапі пошукачеві необхідно:

- Швидко і зручно підібрати вакансію для себе: в своєму регіоні, за своєю спеціальністю тощо. Особливо це актуально для пошуку роботи у великій компанії, як агрохолдинг МХП, де кількість доступних в поточний момент

вакансій може досягати 200 і більше (дослідження було здійснено на офіційному сайті МХП).

- Дізнатися більше про компанію та умови працевлаштування: графік та можливість його змінювати; наявність соціального пакету та, що до нього належить; рівень заробітної плати за обраною вакансією; дослідити стабільність компанії на ринку. Одним словом питання можуть бути найрізноманітніші, проте більшість з них можна передбачити і закласти в логіку HR -бота, щоб рекрутеру не доводилося вручну відповідати на однотипні питання.

3) *Кар'єра в МХП.* Даний блок міститиме інформацію про етапи відбору персоналу в МХП. Клікнувши на «Кар'єра в МХП» пошукач побачить просту та зрозумілу схему (рис. 3.6) з яких етапів складається відбір персоналу в МХП. Також, доцільно в розділі «Кар'єра в МХП» виокремити ту інформацію, яка була б цікавою безпосередньо студентам (стажування, актуальні вакансії *Junior-спеціалістів, різноманітні професійні івенти тощо*).



Рис. 3.6. Етапи відбору персоналу в ПрАТ «МХП»

Джерело: Розроблено автором.

Отже, після того як кандидат визначився із вакансією, яка його зацікавила і готовий на неї відгукнутися. Компанія-роботодавець МХП перш за все хоче отримати релевантних кандидатів, яких потім не доведеться відсівати вручну, в цьому і допоможе HR-бот «ChickenJob» наступним чином:

- Задати вже закладені програмою запитання кандидату, тим самим отримати про нього більше інформації, провести первинну співбесіду та кандидатові тестове завдання.

- Після того, як HR-бот провів первинну оцінку, рекрутеру доводиться тільки опрацювати результати, тих кандидатів які вже виконали завдання, пройшли попередню перевірку ботом та прийняти рішення чи переходити до наступного етапу відбору.

Після того як рекрутер затвердив кандидатуру, наступним етапом є призначення співбесіди. Розберемо як саме даний процес відбувається без втручання штучного інтелекту:

- по-перше, необхідно узгодити час з колегами, які мають бути присутні на співбесіді;

- по-друге, запропонувати кандидатові обраний час;

- по-третє, дочекатись відповіді.

На таку переписку рекрутеру з кандидатом можуть піти не години, а дні. За цей час пошукач може підписати оффер з іншою компанією.

Розглянемо, як можна за допомогою HR-бота автоматизувати цей процес в МХП:

- ChickenJob можна налаштувати на взаємодію з внутрішнім календарем компанії МХП, відповідно він зможе автоматично підібрати вільний час потрібних для співбесіди колег і миттєво показати його кандидату. Після того, як претендент вибрав час, бот сам створює зустріч для проведення співбесіди і відправляє претенденту інформацію про те, як дістатися до офісу найзручнішим шляхом. Наприклад, інформація може бути подана в інтерактивній формі у вигляді короткого ролику, з прикріпленням карти та з додаванням юридичної адреси компанії. Що є надзвичайно зручним перш за все для кандидата, адже йому не доведеться витратити свій особистий час на моніторинг місця розташування компанії, за нього це вже зробить штучний інтелект.

4) Блог *ChickenJob*. Пропонується створити окрему колонку, де *ChickenJob* вів би міні-блог з корисними порадами та відповідями на найрозповсюдженіші питання пошукачів стосовно того:

- яким має бути резюме, його структура, стиль, оформлення;
- що таке мотиваційний лист, з яких частин він складається та яким чином його оформити, аби лише прочитавши, рекрутер зрозумів, що це і є той самий кандидат якого так давно шукали;
- як підготуватись до співбесід, які питання варто задавати рекрутеру, як вигідно використовувати мову тіла, аби приховати хвилювання тощо.

Звісно важлива подача інформації, але для цього перш за все необхідно визначити цільову аудиторію МХП. В 2-ому розділі даної кваліфікаційної роботи було досліджено та проаналізовано склад персоналу за віковими ознаками. В результаті дослідження було виявлено, що категорія персонал віком від 18 до 30 років становить найменшу частку в загальній структурі працівників. А це означає, що залученість молодого покоління в МХП на низькому рівні.

Саме тому, такому великому агрохолдингу, як МХП необхідно активно залучати молодь та студентів старших курсів до співпраці. Покоління Z, або як ще їх називають «цифрові люди», кардинально відрізняються від попередніх поколінь. У них абсолютно інша філософія життя. Вони справжні реформатори, які прагнуть змінити світ. Як і в агрохолдингу МХП, зетівці стурбовані проблемами навколишнього середовища, але вони майже зовсім не цікавляться пресою, друкованими видавничими журналами, телевізійними новинами та політикою. Тому все частіше про те, що відбувається в країні та світі вони дізнаються з різноманітних мемів, картинок та відео-роликів

Таким чином, в МХП повинні орієнтуватись не тільки на міленіалів (це лєвова частка персоналу МХП), але й на молодь віком 18-30 років. Відмінною рисою даного покоління є те, що вони – візуали, тому саме таким чином найкраще сприймають інформацію та навколишнє середовище. Аби зацікавити зетівця необхідний якісний візуальний контент. Саме тому, блог з корисними порадами від «*ChickenJob*» має базуватись не тільки на грамотному описі тієї, чи

іншої інформації, але й на якісному відео-контенті (міні-роліках), який би зацікавив зетівців.

Також варто відмітити, що саме покоління «Z», якого так мало в МХП, починаючи з 2018-2019 років почало активно виходити на ринок праці, тому агрохолдингу перш за все необхідно працювати над їхнім залученням, дослідивши особливості даного покоління та визначивши їхні потреби.

Отже, автоматизуючи роботу всього HR-департаменту в ПрАТ «МХП», спеціалісти звільняють час для найбільш важливих задач: проведення більш точного підбору персоналу, проведення тимблдингів, збору аналітики тощо. HR-боти дозволяють не тільки значно знизити навантаження на співробітників відділу, а й автоматизувати процес класифікації якості співробітників, використовуючи автоматичні алгоритми оцінки роботи співробітників, їх навичок.

Таким чином, для ПрАТ «МХП» пропонується впровадити HR-бот, який буде взаємодіяти як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем агрохолдингу. ChickenHR зможе підібрати кандидатам актуальні вакансії в МХП, що відповідають його базовим компетенціям; проведе первинне інтерв'ю; допоможе в адаптації нового співробітника, познайомить з компанією; збиратиме та відображатиме актуальні новини в одному місці; буде сприяти розвитку персоналу МХП; в разі необхідності надасть консультацію, а також сприяти залученню нових працівників.

3.3. Розрахунок економічної ефективності впровадження «HR-боту» в ПрАТ «МХП»

Розрахуємо витрати на впровадження запропонованого заходу. Дані щодо витрат наведені у табл. 3.1.

Витрати на впровадження на ПрАТ «МХП» HR-боту

№	Стаття витрат	Загальні витрати, тис. грн.
1	2	3
1.	Одноразова премія IT-спеціалісту	13
2.	Одноразова премія HR-менеджеру	15
3.	Планове підвищення посадового окладу HR-менеджера за рік (за умови, що посадовий оклад фахівця становить 17 тис. грн, а щомісячна надбавка за розширення функціональних обов'язків - 15% від окладу)	30,6
4.	ЄСВ на преміальні виплати	6,16
5.	ЄСВ на суму підвищення посадового окладу за рік	6,73
	Всього	71,49

Джерело: Розраховано автором.

Як бачимо з табл. 3.1, загальна вартість впровадження HR-боту в ПрАТ «МХП» з врахування становить 71,49 тис. грн. Така сума для агрохолдингу є цілком задовільною. Витрати складаються з річної премії IT-спеціалісту та HR-менеджеру 13 та 15 тис. грн. відповідно. Оскільки HR-бот «ChickenHR» потребує постійного наповнення та оновлення інформації потрібно, щоб ці функції хтось виконував. В нашому випадку, це буде той самий HR-менеджер, який розробив даний чат-бот. Враховуючи те, що його функціонал розшириться, відповідно річний посадовий оклад HR-менеджера також зросте і складатиме 30,6 тис. грн. Метою впровадження даного заходу є підвищення продуктивності праці та мінімізація рутинної роботи HR-департаменту.

Наступним кроком розрахуємо очікувані результати та показники економічної ефективності від впровадження заходу.

Для визначення прогнозних значень продуктивності праці на підприємстві було опитано провідних HR-спеціалістів та керівників департаменту і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати опитування експертів, щодо впливу впровадження HR-боту
«ChickenHR» в ПрАТ «МХП» на продуктивність праці працівників**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Продуктивність праці, %	0,03	0,05	0,07	0,06	0,07	0,07	0,05	0,07	0,05	0,06	0,06	0,07	0,06	0,05	0,03

Джерело: Розраховано автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість відповідей спеціалістів. Для цього необхідно визначити середнє квадратичне відхилення, яке і характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Разом
1.	Приріст продуктивності праці Q_i , у %	0,03	0,05	0,07	0,06	0,07	0,07	0,05	0,07	0,05	0,06	0,06	0,07	0,06	0,05	0,03	0,9
2.	$Q_{\text{сер}}$	0,06															
3.	Відхилення	-0,027	-0,007	0,013	0,003	0,013	0,013	-0,007	0,013	-0,007	0,003	0,003	0,013	0,003	-0,007	-0,027	-
	$\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$, %																
4.	ΔQ^2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002 5

Джерело: Розраховано автором.

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,0025}{15}} = 0,01$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{0,01}{0,06} \times 100\% = 22,9\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.2)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд:

Приріст продуктивності праці за методом медіан

Значення	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Прогноз	Песимістичний						Вірогідний								Оптимістичний

Джерело: Розраховано автором.

За оптимістичним прогнозом (О) продуктивність праці від впровадження заходу становитиме 0,07; за найбільш вірогідний (В) результат приймаємо 0,06; песимістичний прогноз (П) – 0,03.

Розраховуємо очікуване значення приросту продуктивності праці, %:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{0,07 + 4 * 0,06 + 0,03}{6} = 0,06 \text{ (0,0567\%)}$$

Таким чином, абсолютна величина продуктивності праці у проектному році становитиме:

$$1505,18 + 0,85 = 1506,04 \text{ (0,0567\%)}$$

Приріст чистого доходу складе:

$$35973856,0 * 0,000567 = 20385,19 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році: Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 37829706,0 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 7187644,1 тис. грн., змінні витрати – 30642061,9 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$30642061,9 * 0,000567 = 17363,8 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок впровадження HR-боту «ChickenHR». Розраховані нами витрати склали 71,49 тис. грн.

Отже, повні витрати в цілому зростуть на:

$$17363,8 + 71,49 = 17435,29 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо фінансовий результат в проектному році:

$$20385,19 - 17435,29 = 2949,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст фінансового результату від операційної діяльності в проектному році складає:

$$2949,9 * (1 - 0,18) = 2418,89 \text{ тис. грн.}$$

Зведемо отримані результати в табл. 3.5. та проаналізуємо їх.

**Очікувані результати від впровадження HR-боту «ChickenHR» в
ПрАТ «МХП»**

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	2	3
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	20385,19
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	17435,33
3.	Фінансовий результату від операційної діяльності	2949,90
4.	Приріст фінансового результату від операційної діяльності	2418,89

Джерело: Розраховано автором.

Дані таблиці 3.5 свідчать про позитивний приріст усіх економічних показників.

Далі визначимо основні показники економічної ефективності заходу та його вплив на техніко-економічні показники роботи підприємства.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням HR-боту «ChickenHR, розраховують за формулою:

$$III = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$17363,8 * 0,85 * 0,06 = 885,56 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження HR-боту «ChickenHR в ПрАТ «МХП» не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta P p_q = \frac{885,56}{2418,89} = 0,366 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta P p_q = 2418,89 \text{ тис. грн.}$$

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.4)$$

При ставці дисконту 12%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,12)^1 = \frac{1}{1,12} = 0,89$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,12)^2 = \frac{1}{1,12^2} = 0,8$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1 + p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

a_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned}\sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП} * (a_1 + a_2) = \\ &= 2418,89 * (0,89 + 0,8) = 4088,04 \text{ тис. грн.}\end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 4088,04 - 885,56 = 3202,48 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\Gamma} = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{885,56}{2044,02} = 0,43 \text{ роки}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{4088,04}{2} = 2044,02 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 3202,48/885,56 = 3,62$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum HB / ПІ = 4088,045/885,56 = 4,62$$

Показники економічної ефективності від HR-боту «ChickenHR» в ПрАТ «МХП» представлені в 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив від впровадження HR-боту «ChickenHR» в ПрАТ «МХП» на показники діяльності підприємства

№	Показники	Базовий	Прогнозований	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	У структурі, %
1	2	3	4	5	6
1	Продуктивність праці тис. грн/особ	1505,18	1506,04	0,85	0,0567
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	35973856,00	35994241,19	20385,19	0,0567
2	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	37829706,00	37847141,29	17435,29	0,046
3	Фінансовий результат від операційної діяльності	2451917,00	2454866,90	2949,9	0,120

Джерело: Розраховано автором.

Після впровадження HR-боту «ChickenHR» в ПрАТ «МХП» продуктивність праці зросте на 0,0567 %, що складе 1506,04 тис. грн./ос.

Чистий дохід збільшиться також на цю величину (0,0567%) і складатиме 35994241,19 тис. грн., а фінансовий результату від операційної діяльності становитиме 2454866,9 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,37 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 3,62 та 4,62 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження була визначена сутність комунікативної політики як особливої форми впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. З'ясовано, що виділяють міжособистісні комунікації (коли працівники вступають в спілкування в малих групах) та організаційні які в свою чергу поділяються на внутрішні (між підрозділами) та зовнішні (між компанією та будь-якою іншою фізичною або юридичною особою) комунікації.

Також встановлено, що більшість організацій використовують цифрові канали зв'язку для залучення своїх працівників. Одним із найефективніших каналів комунікацій вважається – Intranet (внутрішньо корпоративна локальна або територіально розподілена мережа, яка призначена для того, щоб інформувати працівників про те, що відбувається в компанії, і ділитися з ними важливими матеріалами).

Було акцентовано увагу на те, що перешкодою в ефективній взаємодії колективу є наступні ба'єри: організаційні, інформаційні, фізичні, фізіологічні, психологічні, мовні та емоційні. Проте, основу успішного функціонування організацій складають: своєчасне позбавлення від комунікативних бар'єрів в колективі, розвиток культури ділового спілкування та комунікаційного процесу в цілому.

На основі аналізу техніко-економічних показників ПрАТ «МХП» було досліджено фінансові результати, майновий стан підприємства та ефективність роботи підприємства в цілому.

Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та

зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень

ПрАТ «МХП» – заснований як вертикально інтегрований холдинг. Компанія є лідером української аграрної індустрії. Холдинг здійснює основну діяльність у галузях рослинництва (виращування соняшнику, кукурудзи, , ріпаку, пшениці, сої тощо), птахівництва і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини та олій), м'ясо переробки (виробництво копчених та ковбасних виробів тощо) та інша діяльність (виробництво бетону , залізобетонних конструкцій та біогазу).

Дослідивши діяльність ПрАТ «МХП», можна стверджувати, що комунікативна політика, яка застосовується в компанії не достатньо ефективна. Оскільки взаємодія як з зовнішнім (пошукачі, потенційні кандидати) так і з внутрішнім середовищем (персонал) підприємства, знаходиться на досить не розвиненому рівні. Тому в 3 розділі даної кваліфікаційної роботи було визначено пріоритетні напрями вдосконалення HR-комунікаційної діяльності для ПрАТ «МХП».

Таким чином, для агрохолдингу запропоновано впровадити HR-бот ChickenHR, який буде безпосередньо взаємодіяти як з персоналом компанії, так і з майбутніми кандидатами на відкриті вакансії. Такий бот допоможе адаптуватись новачку в компанії, підібрати кандидатам актуальні вакансії в МХП, що відповідають їх базовим компетенціям, познайомить з компанією; збиратиме та відображатиме актуальні новини в одному місці; буде сприяти розвитку персоналу МХП; а чіткий план впровадження, який був розроблений та описаний допоможе з реалізацією. На основі розрахунків економічної ефективності від впровадження заходу після впровадження HR-боту «ChickenHR» в ПрАТ «МХП» продуктивність праці зросте на 0,0567 %, що складе 1506,04 тис. грн./ос. Чистий дохід збільшиться також на цю величину (0,0567%) і складатиме 35994241,19 тис. грн., а фінансовий результату від операційної діяльності становитиме 2454866,9 тис. грн. Термін окупності даного

заходу становить 0,37 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 3,62 та 4,62 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безчасний О. У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі розвитку промислового підприємства. Київ: ТНУ ім. В. І. Вернадського, 2018. Том 29 (68). №3. С. 54-57 URL: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29683/13.pdf> (дата звернення 10.02.2021).
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. URL: <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/7355-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14770-1-10-20191008.pdf> (дата звернення 21.03.2021).
3. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. С. 203.
4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Дубілей Ю. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом : *монографія*. Харків : ХНУ, 2019. 29-30 лист. (№ 23). С. 66-68. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/95_02_s.pdf#page=66 (дата звернення 06.02.2021).
5. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.
6. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навч. посібн. Київ, 2007. 255 с.
7. Господарський кодекс України : Закон України від 12.02.2015 № 198-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 10.02.2021).
8. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 36-40.
9. Звіт зі сталого розвитку компанії «Deloitte» в Україні 2019–2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/about>

[deloitte/UA Deloittekraine Sustainability Report 2019-2020.pdf](https://deloitte.ua/DeloitteukraineSustainability_Report_2019-2020.pdf) (дата звернення 15.04.2021).

10. Кириченко С. О., Цвях П. В., Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42-46. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2020/7.pdf (дата звернення 02.02.2021).

11. Кіреєв О. В. Типологія бізнес-комунікацій інноваційно-активного промислового. Харків. 2014. - С. 89

12. Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. Бізнес-комунікації : консп. лекц. Суми : Сумський державний університет, 2020. 94 с.

13. Коммуникация. *Новейший философский словарь*. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/ (дата звернення 02.02.2021).

14. Комунікативний менеджмент : консп. лек. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2019. С 67.

15. Крисько, Ж. Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення 06.02.2021).

16. Кули Ч. Общественная организация. Тексты по истории социологии XIX-XX веков : хрестоматия. Москва : Наука, 1994. 379 с.

17. Лозовський О. М., Заяц О. М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Амстердам, 2020. Vol. 1. С. 133-137.

18. Мазник Л. В. Комунікації в управлінні персоналом як фактор формування успішного бренду. монографія. Київ, 2020. С. 321-325. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/32138/1/management.pdf#page=321> (дата звернення 10.03.2021).

19. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 253 с.

20. Мильнер Б. З. Теория организации. Москва. : Изд-во «Инфа–М», 2003. 480 с.
21. Наталія Жигайло. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Львів. 2012.
22. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 88.
23. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення 28.04.2021).
24. Панчук И. П. Информационные потребности и информационные ресурсы украинских промышленных предприятий при управлении финансовой деятельностью. *Экономика и современный менеджмент : теория и практика*. 2014. № 8 (40). С. 24-28.
25. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2004. Вип. 43. С. 102-114. URL: http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm (дата звернення 02.02.2021).
26. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации. Центр дистанционного образования "Elitarium". 2014. 249 с.
27. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Москва : Сمارт Бук, 2009. 574 с.
28. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. ... доктор. екон. наук (08.06.01) : Київ, 2004. 26 с.
29. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. Пенза : Изд. ПГУ. 2003. 161 с.
30. Різун В. В. Теорія масової комунікації. *Електронна бібліотека Інституту журналістики*. URL: www.journ.univ.kiev.ua. (дата звернення 02.02.2021).
31. Хміль Ф. І. Менеджмент. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

32. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 142 с.

33. Якубенко І. М. Комунікаційний прорив в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3 (21). С. 11-120. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/1603%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%9661641102017115.pdf> (дата звернення 21.03.2021).

34. Alealign Aschale. Review of the Grapevine Communication Addis Ababa University. URL: https://www.researchgate.net/publication/317044636_Reviewof_the_Grapevine_Communication (дата звернення 10.03.2021).

35. Business. Formal Communication. URL: <https://businessjargons.com/formal-communication.html> (дата звернення 11.02.2021).

36. Difference Between Internal and External Communication. *Key Differences*. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-internal-and-external-communication.html> (дата звернення 06.02.2021). (в кінець)

37. Emily Price, «Facebook's Workplace takes a big step forward by adding Walmart as a customer». URL: <https://www.fastcompany.com/40472858/facebook-workplace-takes-a-big-step-forward-by-adding-walmart-as-a-customer> (дата звернення 04.04.2021).

38. Geektonight. Types of Communication. URL: <https://www.geektonight.com/types-of-communication/> (дата звернення 26.03.2021).

39. Internal vs external environment. *Terms Compared Staff*. URL: <https://www.termscompared.com/internal-vs-external-environment/> (дата звернення 06.02.2021).

40. Josh Bersin. Conversations with ING Bank and Atlassian executives. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/2018-Global-Human-Capital-Trends-The-%20hyper-connected-%20workplace.pdf> (дата звернення 04.04.2021).

41. Laura Sands. What is informal communication? 2021. URL: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/employee-engagement/what-is-informal-communication> (дата звернення 15.03.2021).
42. Lumen. Principles of Management. Typical Communication Flows. URL:
43. Marvi Masud. Informal Communication: Types, Advantages & Disadvantages. URL: <https://www.advergize.com/self-help/informal-communication/> (дата звернення 10.03.2021).
44. Productivity, design, and intelligence reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
45. Smarp. How to Tackle Grapevine Communication in the Workplace. URL: [How to Tackle Grapevine Communication in the Workplace. https://blog.smarp.com/grapevine-communication-in-the-workplace](https://blog.smarp.com/grapevine-communication-in-the-workplace) (дата звернення 10.03.2021).
46. Smarp. Top Communication Channels to Consider for Your Business. URL: <https://blog.smarp.com/top-communication-channels-to-consider-for-your-business> (дата звернення 21.03.2021).
47. Stephanie Velazquez. What is horizontal communication? Tools to use for improvement. URL: <https://www.appvizer.com/magazine/communications/horizontal-communication> (дата звернення 15.03.2021).
48. Stuart Lauchlan. «Digital life at Starbucks after Schultz—new CEO commits to tech innovation». URL: <https://diginomica.com/digital-life-starbucks-schultz-new-ceo-commits-tech-innovation> (дата звернення 02.04.2021).
49. The 12 Most Important Internal Communication Methods for Companies. Lumapps. URL: <https://www.lumapps.com/blog/internal-communications/important-internal-communication-methods/> (дата звернення 10.02.2021).
50. Trading Economics, United States nonfarm labour productivity. Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/united-states/productivity> (дата звернення 02.04.2021).

51. What Is Formal And Informal Communication? *Harappa*. URL: <https://harappa.education/harappa-diaries/formal-and-informal-communication> (дата звернення 11.02.2021).

52. What is Internal Environment ? Definition and 11 factors. 2020. *Hitesh Bhasin*. URL: <https://www.marketing91.com/internal-environment/> (дата звернення 10.02.2021).

53. What is Internal Environment? Definition and 11 factors. 2020. *Hitesh Bhasin*. URL: <https://www.marketing91.com/internal-environment/> (дата звернення 10.02.2021).

54. Wu Jie, Zhan Xi-Sheng, Zhang Xian-He and others. Optimal tracking performance of networked control systems with communication delays under channel input power constraint. *Transactions of the Institute of measurement and control*. Vol.3.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	49948.000000	84381.000000	0.000000
первісна вартість	1001	90194.000000	155429.000000	0.000000
накопичена амортизація	1002	40246.000000	71048.000000	0.000000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2021562.000000	1685032.000000	0.000000
Основні засоби:	1010	16042714.000000	11559486.000000	0.000000
первісна вартість	1011	17362857.000000	13200349.000000	0.000000
знос	1012	1320143.000000	1640863.000000	0.000000
Інвестиційна нерухомість:	1015	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1016	0.000000	0.000000	0.000000
знос	1017	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові біологічні активи:	1020	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1021	0.000000	0.000000	0.000000
накопичена амортизація	1022	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2190150.000000	2053739.000000	0.000000
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	1204.000000	874.000000	0.000000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	74529.000000	12554.000000	0.000000
Відстрочені податкові активи	1045	0.000000	0.000000	0.000000
Гудвіл	1050	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.000000	0.000000	0.000000
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.000000	0.000000	0.000000

1	2	3	4	5
Інші необоротні активи	1090	71166.000000	85182.000000	0.000000
Усього за розділом І	1095	20451273.000000	15481248.000000	0.000000
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	636092.000000	1827411.000000	0.000000
Виробничі запаси	1101	207023.000000	188645.000000	0.000000
Незавершене виробництво	1102	31003.000000	45111.000000	0.000000
Готова продукція	1103	19744.000000	25276.000000	0.000000
Товари	1104	378322.000000	1568379.000000	0.000000
Поточні біологічні активи	1110	0.000000	0.000000	0.000000
Депозити перестраховування	1115	0.000000	0.000000	0.000000
Векселі одержані	1120	0.000000	0.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3661221.000000	2753361.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2018658.000000	3363251.000000	0.000000
за виданими авансами з бюджетом	1135	232945.000000	309800.000000	0.000000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.000000	0.000000	0.000000
з нарахованих доходів	1140	231459.000000	154730.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1145	0.000000	0.000000	0.000000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2620759.000000	4508926.000000	0.000000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.000000	0.000000	0.000000
Гроші та їх еквіваленти	1165	704950.000000	1071685.000000	0.000000
Готівка	1166	85.000000	82.000000	0.000000
Рахунки в банках	1167	704865.000000	1059719.000000	0.000000
Витрати майбутніх періодів	1170	0.000000	0.000000	0.000000
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.000000	0.000000	0.000000
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.000000	0.000000	0.000000
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.000000	0.000000	0.000000
резервах незароблених премій	1183	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. А

1	2	3	4	5
інших страхових резервах	1184	0.000000	0.000000	0.000000
Інші оборотні активи	1190	209892.000000	1054419.000000	0.000000
Усього за розділом II	1195	10315976.000000	15043583.000000	0.000000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1300	30767249.000000	30524831.000000	0.000000

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928.000000	786928.000000	0.000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.000000	0.000000	0.000000
Капітал у дооцінках	1405	7295830.000000	5405753.000000	0.000000
Додатковий капітал	1410	0.000000	0.000000	0.000000
Емісійний дохід	1411	0.000000	0.000000	0.000000
Накопичені курсові різниці	1412	0.000000	0.000000	0.000000
Резервний капітал	1415	0.000000	0.000000	0.000000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 23690118.000000	- 19718210.000000	0.000000
Неоплачений капітал	1425	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Вилучений капітал	1430	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Інші резерви	1435	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом I	1495	- 15607360.000000	- 13525529.000000	0.000000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.000000	0.000000	0.000000

1	2	3	4	5
Пенсійні зобов'язання	1505	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові кредити банків	1510	3856350.000000	2902376.000000	0.000000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17391788.000000	18043495.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення	1520	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.000000	0.000000	0.000000
Цільове фінансування	1525	0.000000	0.000000	0.000000
Благодійна допомога	1526	0.000000	0.000000	0.000000
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0.000000	0.000000	0.000000
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0.000000	0.000000	0.000000
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0.000000	0.000000	0.000000
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0.000000	0.000000	0.000000
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0.000000	0.000000	0.000000
Інвестиційні контракти;	1535	0.000000	0.000000	0.000000
Призовий фонд	1540	0.000000	0.000000	0.000000
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом II	1595	21248138.000000	20945871.000000	0.000000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	270000.000000	1410524.000000	0.000000
Векселі видані	1605	205343.000000	205343.000000	0.000000
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	2493070.000000	3287651.000000	0.000000
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	10477157.000000	6905263.000000	0.000000
за розрахунками з бюджетом	1620	7961.000000	10122.000000	0.000000
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. А

1	2	3	4	5
за розрахунками зі страхування	1625	10548.000000	19013.000000	0.000000
за розрахунками з оплати праці	1630	27311.000000	40582.000000	0.000000
за одержаними авансами	1635	1310361.000000	6140615.000000	0.000000
за розрахунками з учасниками	1640	558195.000000	337.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1645	0.000000	0.000000	0.000000
за страховою діяльністю	1650	0.000000	0.000000	0.000000
Поточні забезпечення	1660	62569.000000	78891.000000	0.000000
Доходи майбутніх періодів	1665	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.000000	0.000000	0.000000
Інші поточні зобов'язання	1690	9703956.000000	5006148.000000	0.000000
Усього за розділом III	1695	25126471.000000	23104489.000000	0.000000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.000000	0.000000	0.000000
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1900	30767249.000000	30524831.000000	0.000000

Примітки

д/в

Керівник

Косяк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Лехман Інна Іванівна

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34464262.000000	17849182.000000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.000000	0.000000
Премії підписані, валова сума	2011	0.000000	0.000000
Премії, передані у перестраховування	2012	0.000000	0.000000
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.000000	0.000000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26943084.000000)	(13118292.000000)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.000000	0.000000
Валовий: прибуток	2090	7521178.000000	4730890.000000
Валовий: збиток	2095	(0.000000)	(0.000000)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.000000	0.000000
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.000000	0.000000
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.000000	0.000000
Інші операційні доходи	2120	16595547.000000	13398606.000000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.000000	0.000000
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.000000	0.000000
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0.000000)	(0.000000)
Адміністративні витрати	2130	(1741568.000000)	(1339817.000000)
Витрати на збут	2150	(2525833.000000)	(2037403.000000)
Інші операційні витрати	2180	(16065183.000000)	(14092830.000000)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.000000	0.000000

1	2	3	4
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.000000	0.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3784141.000000	659446.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0.000000)	(0.000000)
Дохід від участі в капіталі	2200	198560.000000	0.000000
Інші фінансові доходи	2220	233004.000000	44716.000000
Інші доходи	2240	3886371.000000	93134.000000
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.000000	0.000000
Фінансові витрати	2250	(1785095.000000)	(1878548.000000)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0.000000)	(0.000000)
Інші витрати	2270	(2345073.000000)	(440657.000000)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.000000	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3971908.000000	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0.000000)	(1521909.000000)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.000000	0.000000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.000000	501.000000
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3971908.000000	0.000000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0.000000)	(1521408.000000)

ДОДАТОК В

Річна звітність емітента

Код за ЄДРПОУ емітента: 25412361

Повне найменування емітента: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ"

Дата, на яку складено інформацію: 31.12.2018

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції*	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1.000000	М'ясо птиці	д/н	0.000000	0.000000	236364735	10031824.000000	56.200000
2.000000	Зернові культури	д/н	0.000000	0.000000	573639306	2280103.000000	12.700000
3.000000	Послуги	д/н	0.000000	0.000000	0	3935993.000000	22.050000
4.000000	Інша сільськогосподарська продукція	д/н	0.000000	0.000000	0	1601262.000000	8.970000

* Зазначаються основні види продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому вимірі.

** Фізична одиниця виміру (зазначити) - штуки, тонни, кілограми, метри тощо.

ДОДАТОК Г

Річна звітність емітента

Код за ЄДРПОУ емітента: 25412381

Повне найменування емітента: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ"

Дата, на яку складено інформацію: 31.12.2018

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	17823499.000000	20819190.000000	1041935.000000	611349.000000	18865434.000000	21430539.000000
будівлі та споруди	9019789.000000	10663921.000000	0.000000	0.000000	9019789.000000	10663921.000000
машини та обладнання	5245335.000000	5699555.000000	1615.000000	0.000000	5246950.000000	5699555.000000
транспортні засоби	2168902.000000	2874308.000000	1040320.000000	611349.000000	3209222.000000	3485657.000000
інші	1389473.000000	1581406.000000	0.000000	0.000000	1389473.000000	1581406.000000
2. Невиробничого призначення:	1259584.000000	1443862.000000	29679.000000	0.000000	1289263.000000	1443862.000000
будівлі та споруди	562188.000000	592584.000000	0.000000	0.000000	562188.000000	592584.000000
машини та обладнання	372950.000000	457913.000000	0.000000	0.000000	372950.000000	457913.000000
транспортні засоби	147842.000000	186310.000000	29679.000000	0.000000	177521.000000	186310.000000
інші	175689.000000	206140.000000	0.000000	0.000000	175689.000000	206140.000000
Усього	19083083.000000	22263052.000000	1071614.000000	611349.000000	20154897.000000	22874401.000000

ДОДАТОК Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	84381.000000	84720.000000	0.000000
первісна вартість	1001	155429.000000	200015.000000	0.000000
накопичена амортизація	1002	71048.000000	115295.000000	0.000000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1685032.000000	1604627.000000	0.000000
Основні засоби:	1010	11592525.000000	9508479.000000	0.000000
первісна вартість	1011	13200348.000000	10399955.000000	0.000000
знос	1012	1607823.000000	891476.000000	0.000000
Інвестиційна нерухомість:	1015	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1016	0.000000	0.000000	0.000000
знос	1017	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові біологічні активи:	1020	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1021	0.000000	0.000000	0.000000
накопичена амортизація	1022	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2053739.000000	2268459.000000	0.000000
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	874.000000	514.000000	0.000000

1	2	3	4	5
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12554.000000	25745.000000	0.000000
Відстрочені податкові активи	1045	0.000000	0.000000	0.000000
Гудвіл	1050	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.000000	0.000000	0.000000
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.000000	0.000000	0.000000
Інші необоротні активи	1090	85182.000000	140461.000000	0.000000
Усього за розділом І	1095	15514287.000000	13633005.000000	0.000000
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	1827411.000000	484128.000000	0.000000
Виробничі запаси	1101	188645.000000	94072.000000	0.000000
Незавершене виробництво	1102	45111.000000	84301.000000	0.000000
Готова продукція	1103	25276.000000	12835.000000	0.000000
Товари	1104	1568379.000000	292920.000000	0.000000
Поточні біологічні активи	1110	0.000000	0.000000	0.000000
Депозити перестрахування	1115	0.000000	0.000000	0.000000
Векселі одержані	1120	0.000000	0.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2753361.000000	2364938.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	3363251.000000	4244717.000000	0.000000
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	309800.000000	382959.000000	0.000000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.000000	0.000000	0.000000
з нарахованих доходів	1140	154730.000000	42594.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1145	0.000000	0.000000	0.000000

1	2	3	4	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4508926.000000	7647809.000000	0.000000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.000000	0.000000	0.000000
Гроші та їх еквіваленти	1165	1071685.000000	2128855.000000	0.000000
Готівка	1166	82.000000	51.000000	0.000000
Рахунки в банках	1167	1059719.000000	471503.000000	0.000000
Витрати майбутніх періодів	1170	0.000000	0.000000	0.000000
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.000000	0.000000	0.000000
у тому числі в:	1181	0.000000	0.000000	0.000000
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.000000	0.000000	0.000000
резервах незароблених премій	1183	0.000000	0.000000	0.000000
інших страхових резервах	1184	0.000000	0.000000	0.000000
Інші оборотні активи	1190	1054419.000000	1214328.000000	0.000000
Усього за розділом II	1195	15043583.000000	18510328.000000	0.000000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1300	30557870.000000	32143333.000000	0.000000

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928.000000	786928.000000	0.000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.000000	0.000000	0.000000
Капітал у дооцінках	1405	5438793.000000	5277608.000000	0.000000
Додатковий капітал	1410	0.000000	508.000000	0.000000
Емісійний дохід	1411	0.000000	0.000000	0.000000
Накопичені курсові різниці	1412	0.000000	0.000000	0.000000
Резервний капітал	1415	0.000000	0.000000	0.000000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 19805906.000000	-14736932.000000	0.000000
Неоплачений капітал	1425	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Вилучений капітал	1430	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Інші резерви	1435	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом I	1495	- 13580185.000000	-8671888.000000	0.000000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.000000	0.000000	0.000000
Пенсійні зобов'язання	1505	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові кредити банків	1510	2902376.000000	797929.000000	0.000000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18043495.000000	10098959.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення	1520	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.000000	0.000000	0.000000
Цільове фінансування	1525	0.000000	0.000000	0.000000
Благодійна допомога	1526	0.000000	0.000000	0.000000
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0.000000	0.000000	0.000000
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0.000000	0.000000	0.000000
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0.000000	0.000000	0.000000

1	2	3	4	5
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0.000000	0.000000	0.000000
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0.000000	0.000000	0.000000
Інвестиційні контракти;	1535	0.000000	0.000000	0.000000
Призовий фонд	1540	0.000000	0.000000	0.000000
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом II	1595	20945871.000000	10896888.000000	0.000000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1410524.000000	0.000000	0.000000
Векселі видані	1605	205343.000000	205343.000000	0.000000
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	3287651.000000	6086568.000000	0.000000
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	6992959.000000	6615953.000000	0.000000
за розрахунками з бюджетом	1620	10122.000000	4541.000000	0.000000
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0.000000	0.000000	0.000000
за розрахунками зі страхування	1625	19013.000000	27993.000000	0.000000
за розрахунками з оплати праці	1630	40582.000000	35730.000000	0.000000
за одержаними авансами	1635	6140615.000000	7298000.000000	0.000000
за розрахунками з учасниками	1640	337.000000	337.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1645	0.000000	0.000000	0.000000
за страховою діяльністю	1650	0.000000	0.000000	0.000000
Поточні забезпечення	1660	78891.000000	92036.000000	0.000000
Доходи майбутніх періодів	1665	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.000000	0.000000	0.000000
Інші поточні зобов'язання	1690	5006147.000000	9551832.000000	0.000000
Усього за розділом III	1695	23192184.000000	29918333.000000	0.000000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. Д

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1900	30557870.000000	32143333.000000	0.000000

Примітки

д/в

Керівник

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Лехман Інна Іванівна

ДОДАТОК Е

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)

ЗА 2019 Р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36852545.000000	34464262.000000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.000000	0.000000
Премії підписані, валова сума	2011	0.000000	0.000000
Премії, передані у перестрахування	2012	0.000000	0.000000
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.000000	0.000000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28931627.000000)	(26943084.000000)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.000000	0.000000
Валовий: прибуток	2090	7920918.000000	7521178.000000
Валовий: збиток	2095	(0.000000)	(0.000000)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.000000	0.000000
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.000000	0.000000
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.000000	0.000000
Інші операційні доходи	2120	13784643.000000	16595547.000000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.000000	0.000000
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.000000	0.000000
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0.000000)	(0.000000)
Адміністративні витрати	2130	(2021075.000000)	(1829265.000000)

Продовження дод. Е

1	2	3	4
Витрати на збут	2150	(3240227.000000)	(2525833.000000)
Інші операційні витрати	2180	(10521024.000000)	(16065183.000000)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.000000	0.000000
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.000000	0.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5923235.000000	3696444.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0.000000)	(0.000000)
Дохід від участі в капіталі	2200	0.000000	198560.000000
Інші фінансові доходи	2220	110096.000000	233004.000000
Інші доходи	2240	2394809.000000	3886371.000000
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.000000	0.000000
Фінансові витрати	2250	(1672348.000000)	(1785095.000000)
Втрати від участі в капіталі	2255	(11206.000000)	(0.000000)
Інші витрати	2270	(1701834.000000)	(2345073.000000)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.000000	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5042752.000000	3884211.000000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0.000000)	(0.000000)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.000000	0.000000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.000000	0.000000
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5042752.000000	3884211.000000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0.000000)	(0.000000)

Примітки

д/в

Керівник

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Лехман Інна Іванівна

ДОДАТОК Ж

Річна звітність емітента

Код за ЄДРПОУ емітента: 25412361

Повне найменування емітента: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ"

Дата, на яку складено інформацію: 31.12.2019

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№ з/п	Основний вид продукції*	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1.000000	м'ясо птиці та супутня продукція	д/н	0.000000	0.000000	687014	25311189.000000	68.680000
2.000000	Зернові культури	д/н	0.000000	0.000000	277844	1470447.000000	3.990000
3.000000	Послуги	д/н	0.000000	0.000000	0	4609110.000000	12.510000
4.000000	Інша сільськогосподарська продукція	д/н	0.000000	0.000000	99487	5461800.000000	14.820000

* Зазначаються основні види продукції, які складають більше 5% від загального обсягу виробленої продукції в грошовому вимірі.

** Фізична одиниця виміру (зазначити) - штуки, тонни, кілограми, метри тощо.

ДОДАТОК К

Річна звітність емітента

Код за ЄДРПОУ емітента: 25412361

Повне найменування емітента: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ"

Дата, на яку складено інформацію: 31.12.2019

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	9853944.000000	10050945.000000	593875.000000	306751.000000	10447819.000000	10357696.000000
Будівлі та споруди	2458754.000000	2139343.000000	0.000000	0.000000	2458754.000000	2139343.000000
машини та обладнання	3142285.000000	2084601.000000	0.000000	0.000000	3142285.000000	2084601.000000
транспортні засоби	2331518.000000	2150724.000000	593875.000000	306751.000000	2925393.000000	2457475.000000
інші	1921387.000000	3676274.000000	0.000000	0.000000	1921387.000000	3676274.000000
2. Невиробничого призначення:	665287.000000	755410.000000	0.000000	0.000000	665287.000000	755410.000000
Будівлі та споруди	150333.000000	303400.000000	0.000000	0.000000	150333.000000	303400.000000
машини та обладнання	277948.000000	177367.000000	0.000000	0.000000	277948.000000	177367.000000
транспортні засоби	178384.000000	230081.000000	0.000000	0.000000	178384.000000	230081.000000
інші	57707.000000	43647.000000	0.000000	0.000000	57707.000000	43647.000000
Усього	10519231.000000	10806355.000000	593875.000000	306751.000000	11113106.000000	11113106.000000

ДОДАТОК Л

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	84720.000000	107384.000000	0.000000
первісна вартість	1001	200015.000000	267037.000000	0.000000
накопичена амортизація	1002	115295.000000	159653.000000	0.000000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1604627.000000	761562.000000	0.000000
Основні засоби:	1010	9508479.000000	8604893.000000	0.000000
первісна вартість	1011	10399955.000000	10754359.000000	0.000000
знос	1012	891476.000000	2149466.000000	0.000000
Інвестиційна нерухомість:	1015	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1016	0.000000	0.000000	0.000000
знос	1017	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові біологічні активи:	1020	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1021	0.000000	0.000000	0.000000
накопичена амортизація	1022	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	2268459.000000	2224223.000000	0.000000
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	514.000000	364.000000	0.000000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	25745.000000	11936.000000	0.000000
Відстрочені податкові активи	1045	0.000000	0.000000	0.000000
Гудвіл	1050	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.000000	0.000000	0.000000
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.000000	0.000000	0.000000
Інші необоротні активи	1090	140461.000000	150507.000000	0.000000
Усього за розділом I	1095	13633005.000000	11860869.000000	0.000000
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	484128.000000	508355.000000	0.000000
Виробничі запаси	1101	94072.000000	124159.000000	0.000000

1	2	3	4	5
Незавершене виробництво	1102	84301.000000	45355.000000	0.000000
Готова продукція	1103	12835.000000	11929.000000	0.000000
Товари	1104	292920.000000	326912.000000	0.000000
Поточні біологічні активи	1110	0.000000	0.000000	0.000000
Депозити перестрахування	1115	0.000000	0.000000	0.000000
Векселі одержані	1120	0.000000	0.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2364938.000000	6331690.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	4244717.000000	2929739.000000	0.000000
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	382959.000000	1130989.000000	0.000000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.000000	0.000000	0.000000
з нарахованих доходів	1140	42594.000000	0.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1145	0.000000	0.000000	0.000000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7647809.000000	6414038.000000	0.000000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.000000	100463.000000	0.000000
Гроші та їх еквіваленти	1165	2128855.000000	2091999.000000	0.000000
Готівка	1166	51.000000	29.000000	0.000000
Рахунки в банках	1167	471503.000000	541369.000000	0.000000
Витрати майбутніх періодів	1170	0.000000	0.000000	0.000000
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.000000	0.000000	0.000000
у тому числі в:	1181	0.000000	0.000000	0.000000
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.000000	0.000000	0.000000
резервах незароблених премій	1183	0.000000	0.000000	0.000000
інших страхових резервах	1184	0.000000	0.000000	0.000000
Інші оборотні активи	1190	1214328.000000	1100643.000000	0.000000
Усього за розділом II	1195	18510328.000000	20607916.000000	0.000000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1300	32143333.000000	32468785.000000	0.000000

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786928.000000	786928.000000	0.000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.000000	0.000000	0.000000
Капітал у дооцінках	1405	5277608.000000	4328505.000000	0.000000
Додатковий капітал	1410	508.000000	508.000000	0.000000
Емісійний дохід	1411	0.000000	0.000000	0.000000
Накопичені курсові різниці	1412	0.000000	0.000000	0.000000
Резервний капітал	1415	0.000000	0.000000	0.000000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 14736932.000000	- 15434522.000000	0.000000
Неоплачений капітал	1425	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Вилучений капітал	1430	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Інші резерви	1435	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом I	1495	-8671888.000000	- 10318581.000000	0.000000
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.000000	0.000000	0.000000
Пенсійні зобов'язання	1505	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові кредити банків	1510	797929.000000	695087.000000	0.000000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	10098959.000000	17721705.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення	1520	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.000000	0.000000	0.000000
Цільове фінансування	1525	0.000000	0.000000	0.000000
Благодійна допомога	1526	0.000000	0.000000	0.000000
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0.000000	0.000000	0.000000
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0.000000	0.000000	0.000000
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0.000000	0.000000	0.000000

1	2	3	4	5
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0.000000	0.000000	0.000000
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0.000000	0.000000	0.000000
Інвестиційні контракти;	1535	0.000000	0.000000	0.000000
Призовий фонд	1540	0.000000	0.000000	0.000000
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом II	1595	10896888.000000	18416792.000000	0.000000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0.000000	0.000000	0.000000
Векселі видані	1605	205343.000000	0.000000	0.000000
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	6086568.000000	1289812.000000	0.000000
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	6615953.000000	648721.000000	0.000000
за розрахунками з бюджетом	1620	4541.000000	14312.000000	0.000000
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0.000000	0.000000	0.000000
за розрахунками зі страхування	1625	27993.000000	13540.000000	0.000000
за розрахунками з оплати праці	1630	35730.000000	45731.000000	0.000000
за одержаними авансами	1635	7298000.000000	6645126.000000	0.000000
за розрахунками з учасниками	1640	337.000000	337.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1645	0.000000	0.000000	0.000000
за страховою діяльністю	1650	0.000000	0.000000	0.000000
Поточні забезпечення	1660	92036.000000	107872.000000	0.000000
Доходи майбутніх періодів	1665	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.000000	0.000000	0.000000
Інші поточні зобов'язання	1690	9551832.000000	15605122.000000	0.000000
Усього за розділом III	1695	29918333.000000	24370573.000000	0.000000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. Л

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1900	32143333.000000	32468784.000000	0.000000

Примітки д/в

Керівник Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер Лехман Інна Іванівна

ДОДАТОК М

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2020 р.

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35973856.000000	36852545.000000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.000000	0.000000
Премії підписані, валова сума	2011	0.000000	0.000000
Премії, передані у перестраховування	2012	0.000000	0.000000
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.000000	0.000000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28110066.000000)	(28931627.000000)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.000000	0.000000
Валовий: прибуток	2090	7863790.000000	7920918.000000
Валовий: збиток	2095	(0.000000)	(0.000000)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.000000	0.000000
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.000000	0.000000
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.000000	0.000000
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.000000	0.000000
Інші операційні доходи	2120	485593.000000	20682.000000
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.000000	0.000000
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.000000	0.000000
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0.000000)	(0.000000)
Адміністративні витрати	2130	(2165853.000000)	(2021075.000000)
Витрати на збут	2150	(3576132.000000)	(3240227.000000)
Інші операційні витрати	2180	(155481.000000)	(139434.000000)

1	2	3	4
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.000000	0.000000
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.000000	0.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2451917.000000	2540864.000000
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0.000000)	(0.000000)
Дохід від участі в капіталі	2200	0.000000	0.000000
Інші фінансові доходи	2220	97223.000000	110096.000000
Інші доходи	2240	2641561.000000	7535407.000000
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.000000	0.000000
Фінансові витрати	2250	(1516747.000000)	(1672348.000000)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0.000000)	(11206.000000)
Інші витрати	2270	(5520779.000000)	(3460061.000000)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.000000	0.000000
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.000000	5042752.000000
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1846825.000000)	(0.000000)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.000000	0.000000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.000000	0.000000
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.000000	5042752.000000
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1846825.000000)	(0.000000)