

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

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

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (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: «Розроблення програми щодо стимулювання активності працівників
на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1
Мись Ростислав Федорович

(підпис)

Керівник
к.пед.н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна

(підпис)

Рецензент _____

(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. Березяню

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мись Ростиславу Федоровичу

1. Тема роботи «Розроблення програми щодо стимулювання активності працівників на підприємстві».
керівник роботи к.пед.н., доц. Малихіна С.В.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 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 «Концерн Хлібпром».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти стимулювання активності працівників на підприємстві. Розділ 2. Аналіз стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром». Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 19 таблицях, 9 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 22 березня 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 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти стимулювання активності працівників на підприємстві»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Напрямки підвищення ефективності стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Мись Р.Ф.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Малихіна С.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мись Р.Ф. Розроблення програми щодо стимулювання активності працівників на підприємстві – Рукопис.

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

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності, видів та методів стимулювання трудової активності працівників на підприємстві, наведено методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві, охарактеризовано зарубіжний досвід стимулювання активності персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ринкових умов його діяльності, проведено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Концерн Хлібпром». Детально проведено аналіз системи стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи стимулювання активності працівників на ПрАТ «Концерн Хлібпром», шляхом навчання керівників. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Робота містить 88 сторінки, 19 таблиць, 9 рисунків, 50 використаних джерел та 4 додатки.

Ключові слова: персонал, трудова активність, стимулювання працівників, аналіз, навчання керівників, шляхи удосконалення, ефективність.

SUMMARY

Miss RF Development of a program to stimulate the activity of employees in the enterprise - Manuscript.

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

In the first section of the work the theoretical substantiation of essence, types and methods of stimulation of labor activity of workers at the enterprise is carried out, the technique of estimation of efficiency of stimulation of work at the enterprise is resulted, the foreign experience of stimulation of activity of personnel is characterized.

The second section of the qualification work provides a general description of PJSC "Concern Khibprom" and market conditions of its activities, an analysis of the financial and economic condition of PJSC "Concern Khibprom". A detailed analysis of the system of stimulating the activity of employees of PJSC "Concern Khibprom".

The third section of the qualification work substantiates the main directions of improving the system of stimulating employee activity at PJSC "Concern Khibprom" by training managers. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC "Concern Khibprom" is substantiated.

The work contains 88 pages, 19 tables, 9 figures, 50 used sources and 4 appendices.

Key words: personnel, labor activity, stimulation of workers, analysis, training of managers, ways of improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність, види та методи стимулювання трудової активності працівників на підприємстві.....	10
1.2. Методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві....	17
1.3. Зарубіжний досвід стимулювання активності персоналу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	27
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ринкових умов його діяльності.....	27
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»	31
2.3. Аналіз системи стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Основні напрямки удосконалення системи стимулювання активності працівників на ПрАТ «Концерн Хлібпром», шляхом навчання керівників ...	53
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу.....	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи підприємства	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема стимулювання праці персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання персоналу, які б сприяли високій результативності її роботи.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло здебільшого риси, притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу.

Низька ефективність системи стимулювання праці в Україні зумовлена прорахунками, помилками у здійсненні ринкових реформ, наслідками довготривалої економічної кризи, проблемами у реформуванні політики оплати праці. Як результат – виникнення протиріч між застарілими підходами у заохоченні персоналу промислових підприємств до результативної праці та сучасними потребами промислового виробництва в Україні. В цих умовах зростає необхідність у науковому пошуку дієвого механізму стимулювання трудової діяльності промислово-виробничого персоналу, підпорядкованого цілям зростання продуктивності праці, покращення якості продукції. Прискореного економічного розвитку можна досягнути лише за умов максимально ефективної роботи працівників, що можливо тільки при правильній побудові механізму стимулювання праці.

Питання мотивації трудової діяльності широко висвітлювалися в науковій літературі, зокрема в зарубіжній і вітчизняній працях: А.С. Афонін, І.В. Балдіна, Т.Ф. Вітєвська, А.Г. Здравомислов, В.І. Ковальов, А.В. Нельга, А.А. Ручка, В.Г. Подмарков, В.А. Ядов, Г.Є. Яснікова та ін.

Метою роботи є дослідження розроблення програми стимулювання активності працівників на підприємстві

Об'єктом дослідження є процес розроблення програми стимулювання активності працівників на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти розроблення програми стимулювання активності працівників на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром».

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

- розкрито сутність, види та методи стимулювання трудової активності працівників на підприємстві;
- розглянуто методику оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві;
- розглянуто зарубіжний досвід стимулювання активності персоналу;
- наведено загальну характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ринкових умов його діяльності;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- проаналізовано систему стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- наведено основні напрямки удосконалення системи стимулювання працівників на ПрАТ «Концерн Хлібпром», шляхом навчання персоналу;
- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;

– оцінено ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, метод і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, а також методи горизонтального (часового) аналізу, вертикального (структурного) аналізу, комп'ютерний метод обробки даних.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти України, постанови Кабінету Міністрів України, стандарти бухгалтерського обліку, опубліковані в періодиці статистичні дані, періодичні видання, Internet видання, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники. Фактологічною основою дослідження стала фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 88 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків, 4 додатки на 11 сторінках, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, види та методи стимулювання трудової активності працівників на підприємстві

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є стимулювання праці персоналу. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Особливу роль у процесі мотивації праці грають стимули. Стимули – це характерні зовнішні подразники, які представляють значимість «важелів» впливу, зосереджуючи ті чи інші мотиви людини. Особливість стимулів в тому, що самі для себе вони ніяк не мають шансу спровокувати конкретний тип роботи, вони мають всі шанси тільки виконувати значимість «каталізатора» активності співробітників, націленість якої вже повно встановлюватися внутрішньої мотиваційної структурою особистості. Стимули результативні тільки в Цих випадках, в яких вони готові спровокувати відгук з боку людини [15, с.89].

Процес застосування різних стимулів з метою мотивування людей називається процесом стимулювання. Стимулювання містить різноманітні форми. В практиці керування однією з найбільш відомих його конфігурацій вважається матеріальне заохочення. Але дуже важливо брати до уваги обстановку, в якій матеріальне заохочення виповнюється, також прагнути остерігатися перебільшення його здібностей, так як індивід має досить

складними і не однозначними потребами, інтересами, цінностями і мисленням. Таким чином, наприклад, дану відмінну рису людської мотивації недооцінювала система мотивування відповідно до принципу «батога і пряника» [23, с.73].

Поняття «стимулювання праці» в соціологічній літературі застосовується так само як в широкому, так і в обмеженому значенні. У широкому значенні цього визначення воно включає всі без винятку що застосовується в управлінні, способи мотивації, впливу, гонорари, так само адміністративні, фінансові (матеріальні), суспільно-регулятивні. Керуючі способи стимулювання роботи дуже впливають на індивіда, групу за допомогою наказів, завдань. Це такі способи, коли потрібний суб'єкту управління трудовим дією підсумок домагається внаслідок того, що з метою суб'єкта роботи «збитки» з ймовірних санкцій через невиконання перевищують витрати в здійсненні завдання.

Стимулювання праці - спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, що ґрунтується на порівнянні ефективності праці й вимог технології. Проблемою у сфері управління виробництвом є значне випередження темпів зростання заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що приводить до зниження стимулюючої функції заробітної плати [23, с.234].

В сучасній літературі розрізняють чотири основні форми стимулів:

- примусові заходи. Історія говорить про широке використання примусових заходів, приступаючи з матеріальних санкції і завершуючи позбавленням власності. У демократичному світі в фірмах застосовуються управлінські способи примусу: догана, переміщення в іншу посаду, переміщення відпустки, зауваження, звільнення з посади;

- матеріальна винагорода - до неї належать стимули в матеріально-речовій формі: заробітна плата і тарифні ставки, заохочення за підсумки, премії з заробітку або доходу, компенсації, путівки, кредити в придбання машини або меблів, позики на будівництво житла і багато іншого;

- моральна винагорода - стимули, націлені в задоволеність внутрішніх і моральних потреб людини: вдячності, знатні грамоти, дошки пошани, почесні звання, наукові ступені, дипломи, публікації у пресі, державні винагороди і багато іншого;

- самоствердження - внутрішні рушійні сили людини, які спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення. Це найсильніший стимул з відомих в природі, однак він проявляється тільки у найбільш розвинених членів суспільства [18, с.94].

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні та стимулюючі аспекти праці. Слід зазначити, що мотив – це якийсь імпульс, що викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, у свою чергу, – жаданий об'єкт. Мотивація – процес внутрішніх спонукань, а стимулювання – процес спонукань ззовні. Для управління персоналом цінними є знання, за допомогою яких можливо управляти процесами мотивації та стимулювання працівників, тобто те, яким чином керівництво може прийти до оптимальної керованості цими процесами, залежно від обраної мети [36, с.89].

Жодна система керування не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукує конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей.

Важливим для розуміння сутності мотивації є визначення цього поняття. Поняття «мотивація» у своїй еволюції пройшло серйозні трансформації. На початку це була так звана «політика «батога і пряника»» (покарання і винагороди). В Радянському союзі поняття «мотивація» асоціювалось з поняттям «стимулювання». На сьогодні поняття «мотивація» йде у руслі концепції «людських ресурсів» (сприйняття працівника як основної фігури будь-якої організації, формування лояльного працівника).

Сучасне розуміння мотивації трактується як рушійна сила, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з

максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей. Якщо ж розглядати мотивацію в управлінні – це є загальна функція управління, що потребує неабиякого вміння, наполегливості і розуміння людської природи, та вимагає розвинутих здібностей керівників спонукати виконавців до максимальних зусиль в досягненні ефективних результатів праці [22, с.19].

В табл.1.1. наведено підходи щодо визначення терміну «стимулювання працівників».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення терміну «стимулювання працівників»

Визначення	Автор
стимули, які можуть бути у формі матеріального та нематеріального заохочення за відповідне та належне виконання своїх обов'язків працівником	Єсько О.
процес, який спонукає працівника особисто та інших до активної та ефективної діяльності на підприємстві, з метою отримання кращого результату для власних цілей чи цілей підприємства загалом	Крушельницька О.В.
вплив, основною якого є задоволення особистих потреб, які змушують працівника діяти з найбільшою ефективністю для досягнення особистих чи цілей підприємства	Мурашко М.І.
динамічний процес формування мотиву (як основи вчинку)	Машков О.
це рушійна сила, яка примушує діяти працівника з максимальною працездатністю, задля задоволення особистих потреб та потреб підприємства	Цимбалюк С.О.
сили, наявні зсередини або за межами людини, які пробуджують в ньому інтерес і наполегливість при виконанні конкретних дій. «Мотивація співробітників має великий вплив в їх ефективність, і частка діяльність менеджера так само як раз і полягає в тому, для того щоб зосередити мотивацію в високий економічний результат для підприємства	Річард Л. Дафт

Джерело: Складено автором згідно [39, с.55]

Як видно із табл. 1.1, в економічній літературі поняття «мотивація персоналу» висвітлюється по різному, але всі вони мають спільну суть. Згідно думці одних авторів, мотивування - це усвідомлене бажання до конкретного виду задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють всі без винятку що активує продуктивність працівника. Згідно думці третє, мотивація - це віра в результат і страх провалу. Подібне різноманіття дефініцій демонструє, то що мотивування персоналу - це

непросте і різнобічний явище, яке закликає до багатостороннього дослідження. З'ясовуючи суть і натуру мотивації зобов'язані розуміти, то що мова йде про процес, який відбувається в внутрішньому середовищі самого працівника і орієнтує його дії в певний напрям, стимулює його здійснювати вчинки і дії згідно з визначеними умовами та конкретним способом. В дії людини в ході трудової діяльності впливає сукупність умов-мотиваторів, що спонукають до роботи: зовнішніх – певною мірою країни, галузі, району, компанії і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо) [19, с.34].

У результаті проведеного термінологічного аналізу всі поняття «мотивація» умовно можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться визначення, які тяжіють до процесного підходу, оскільки основний акцент у них робиться на сукупності послідовних взаємозалежних видів дій менеджменту, спрямованих на активізацію персоналу організації. Друга група – «суб'єктні» визначення мотивації, спрямовані на врахування активності суб'єктів, а також їхніх потреб, мотивів, інтересів, цілей, спонукань [16, с.33].

Дослідження різних підходів до визначення поняття «мотивація» й виділення їхніх ключових характеристик дозволило уточнити цю дефініцію в такий спосіб, а саме: «процес виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства».

Питанням мотивації праці присвячені роботи багатьох учених, які вважають, що цей процес передбачає розподіл благ між об'єктами управління відповідно до досягнутих результатів діяльності, а також створення умов, у результаті яких активна трудова діяльність, спрямована на одержання конкретних кінцевих результатів, стає необхідною й достатньою умовою задоволення потреб працівника. Для розуміння сутності процесу мотивації

необхідно більш докладно зупинитися на визначенні поняття «потреба». Проаналізуємо декілька з них, представивши результати в табл. 1.2.

Потреби варто визначати як динамічний комплекс невідповідностей між бажаними й реальними відчуттями індивіда, що обумовлює прагнення до досягнення певного результату й забезпечення нормальних умов для життєдіяльності й розвитку. Потреби визначають напрямок діяльності індивіда, координують його поведінку, мислення й почуття. Попри велику розмаїтість, потреби мають загальні властивості: вони завжди спрямовані на щось конкретне; вони періодично виникають знову, тобто мають циклічний характер; більшість своїх потреб людина задовольняє тільки за допомогою певних предметів.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності «потреба»

Поняття	Визначення	Автор
Потреба	Предмет задоволення необхідності. (Існуюча потреба може бути задоволена різними засобами й у наведеному контексті подібні ототожнення є не коректними.	Е. Ільїн
Потреба	Брак чогось необхідного для життєдіяльності й розвитку організму, як неусвідомлені установки людини на здійснення певних дій для підтримки життєдіяльності, а також як основні сили активності індивіда при взаємодії з навколишнім середовищем	Мурашко М.І.
Потреба	Стан людини, що виступає джерелом її активної діяльності й створюється постійною нестачею, браком предметів, необхідних для її існування	Колот А.
Потреба	Бажання й прагнення до певного результату, тобто це те, що перебуває всередині людини. Потреби являють собою щось загальне для різних людей, але, у той же час, вони мають індивідуальний прояв у кожного окремо	Храмов В.О.

Джерело: Сформовано автором згідно [16, с.67]

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, спонукання – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби [14, с.38].

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: задоволена; частково задоволена; незадоволена.

Визначень поняття «мотив» у роботах різних авторів дозволяє зробити висновок, що всі формулювання можна розділити на такі групи:

- предметний зміст потреби, для задоволення якої суб'єкт здійснює активну, спрямовану діяльність, і для позначення предметів потреби, на які спрямована діяльність;

- усвідомлені внутрішні спонукання особистості до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб;

- прагнення людини одержувати ті або інші блага [21, с.56].

Як правило, під час трудової діяльності людина, маючи різні потреби, інтереси й цінності, порівнює їх із трудовою ситуацією й за допомогою мотивів обирає найбільш важливі. Мотив спонукує людину до дії, перебуває всередині неї, фіксує, що і як необхідно зробити. Інструментами, які активізують дію певних мотивів, є стимули - це компенсація, пропонована підприємством працівникові за його працю [20, с.40].

Спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такого рис.1.1.

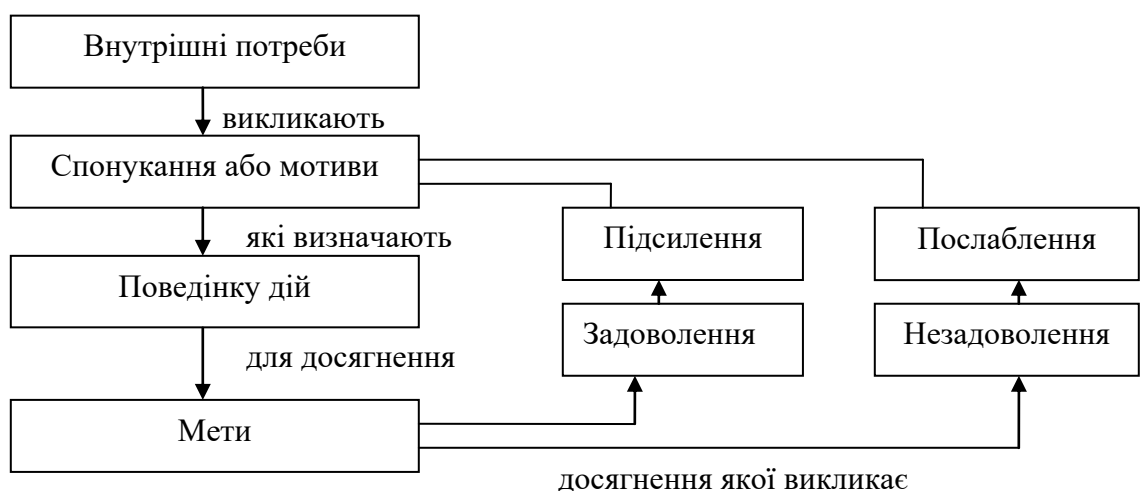


Рис. 1.1. Спрощена модель процесу мотивації

Джерело: Сформовано автором згідно [28, с.155]

Знання логіки процесу мотивації разом із тим не дає суттєвих переваг в управлінні цим процесом. Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей. Таким чином процес мотивації є дуже складний і неоднозначний.

1.2. Методика оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві

В умовах високої конкуренції економічний ефект від впровадженої мотивації на підприємстві є досить важливим: збільшення заробітної плати, що відбувається відповідно до цього збільшення продуктивності роботи, або трохи випереджає її, формує відповідні стимули до пошуку найбільш сучасних позитивних сторін в конкурентній боротьбі.

Спільно з цим, неможливо применшувати також соціальний результат стимулюючих заходів. Скорочення мотивуючої та стимулюючої значущості оплати праці та прибутку призводить до зворотного результату - зниження продуктивності роботи, малоефективного застосування трудового часу, деградації властивості трудового потенціалу та інших негативних соціально-фінансових результатів. Таким чином, безумовно, результат мотивації роботи має фінансові та соціальні виміри. За цією причиною з'являється проблема про встановлення ключових критеріїв оцінки їх продуктивності [33, с.187].

Оцінка ефективності мотивації праці є дуже складною, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

Відомий в Україні дослідник проблем мотивації праці Г.Т. Куліков вважає, що «ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки

регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством» [23, с.56].

Складність вирішення даної проблеми з метою економістів полягає в тому, що таким чином чи інакше ефективність зовнішнього впливу залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх мотиваторів працівника, тобто обов'язково відноситься як оцінки дієвості способів фінансової також громадської мотивування, таким чином також потреби обліку безлічі різновекторних мотивів персональної та колективної трудової дії, майже невідомих відмінних рис національного робочого менталітету. На Сьогоднішній День є причини говорити, то що консервативний підхід до мотивації з боку економістів практично подолано, але в теорії і практиці поки ніяк не склався загальний комплексний аспект до встановлення суті продуктивності мотивації і виконання його оцінки безпосередньо за допомогою економічної науки.

Більшість авторів погоджуються, що оцінка ефективності мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які ставить керівництво підприємства і працівники. Вважаємо цей підхід цілком логічним, адже мотивація у сфері праці - це є процес спонукання до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Сутність розробки методики визначення сили економічної та соціальної мотивації працівника і колективу працівників відбиває наступний алгоритм [23, с.67]:

- використовуючи експертний метод, виявити та сформулювати перелік мотивів, потенційно здатних впливати на активізацію трудової діяльності персоналу;
- здійснити розподіл мотивів на дві групи - економічні та соціальні;
- виділити «мотиваційне ядро» домінуючих економічних та соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу економічної та соціальної ефективності мотивації.

– використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Під оцінкою ефективності мотивації персоналу розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [15, с. 87].

Для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

– по-перше, треба мати повну й достовірну інформацію про об'єкт управління;

– по-друге, постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;

– по-третє, ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

При дослідженні ефективності системи мотивації праці персоналу промислових підприємств спиратися на такі основні припущення [20, с.27]:

1. На продуктивність праці персоналу впливають різні мотиватори, які умовно можна згрупувати у три сукупності – економічні, соціальні і корпоративно-культурологічні (засадничі) мотиватори.

2. При оцінюванні рівня мотивації праці, тобто при оцінюванні ефективності мотиваційної системи, необхідно спиратися на принцип В.Парето, за яким на появу складної події вирішальний вплив має незначна кількість факторів (принцип 80:20). Таким чином при формуванні сукупності мотиваторів необхідно враховувати їх обмежену кількість.

3. Між рівнем мотивації праці управлінського персоналу і рівнями економічних та соціальних мотиваторів існує пряма залежність, однак, гранична ефективність дії мотиваторів знижується при зростанні їх рівня.

4. Дія корпоративно-культурологічних (засадничих) мотиваторів мультиплікативно позначається на ефективності мотиваційної системи, хоча прямо не залежить від рівня економічних і соціальних мотиваторів. При

цьому слід визначити, чи домінують зовнішні цілі розвитку підприємства над внутрішньо-корпоративними, які враховують розвиток і вдосконалення самого персоналу, значущість і сприйняття цінностей організації колективом працівників.

Щоб оцінити ефективність системи мотивації персоналу, необхідно розробити шкалу відповідності кількісних значень оцінювальної функції якісним критеріям ефективності з урахуванням граничних значень показників $f_e(dz)$, $f_c(ds)$ і мультиплікатора k . Наприклад, при виконанні умови $0,5 > F(dz, ds) \geq 0$ можна вважати прийнятту систему мотивації неадекватною, такою, що не відповідає цілям і завданням управління організацією. Натомість, при виконанні умови $2 > F(dz, ds) \geq 1$, вважаємо мотивацію управлінського персоналу в цілому ефективною. Кількість параметрів якісної оцінки мотивації бажано обмежити для простоти і доступності її використання (від 4 до 6). Ці параметри можуть бути згруповані в „позитивну” і „негативну” оцінку мотивації [37, с.99].

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу ґрунтується на дотриманні принципу об’єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація управлінського персоналу передбачає як професійну, так і персоніфіковану кар’єрно-управлінські складові.

1.3. Зарубіжний досвід стимулювання активності персоналу

При розгляді напрямів стимулювання активності персоналу, слід розглянути закордонний досвід передових країн, який може слугувати прикладом побудови системи напрямів підвищення мотиваційного механізму.

Першим пропонуємо розглянути Американський досвід мотивації персоналу.

Основними програмами, що сприяють підвищенню мотивуючого ефекту в США, є [29, с.123]:

1) програми, орієнтовані на залучення робітників до управління виробництвом (participative management).

2) програми професійного розвитку робочої сили.

3) програми, покликані реконструювати сам процес праці (розширення набору обов'язків, виробнича ротація працівників тощо).

3) методи морального і матеріального стимулювання та ін.

Ще в 70-х роках ХХ ст. Едвард Дісі з Рочестерського університету США в серії експериментів показав, що прихильність до справи виховується лише створенням умов, які породжують внутрішні мотиви. Він виявив, що дійсна відданість справі залежить від переконаності в безперечній важливості своєї справи.

Слідуючи цим положенням, зразкові компанії США цілеспрямовано створюють умови для посилення трудової активності і підвищення зацікавленості персоналу в результативності трудової діяльності, відкривають у властивих роботі цінностях джерело внутрішньої мотивації для своїх працівників.

Посилення трудової мотивації в американських компаніях базується як на фінансових, так і на нефінансових методах винагороди.

Поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» - «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності.

Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати та ін [18, с.44].

До гнучких схем оплати праці відносять наступні (рис.1.2.):

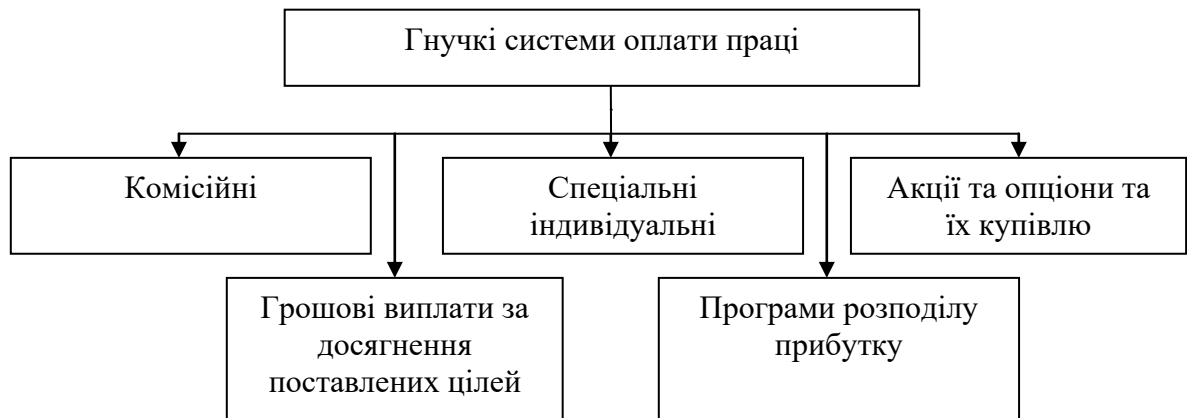


Рис.1.2. Гнучкі системи оплати праці в США

Джерело: Сформовано автором згідно [13, с.89]

Дамо характеристику кожній складовій схемі оплати праці в США.

Комісійні. Суть цієї схеми полягає в тому, що співробітник (перш за все це відноситься до агентів з продажу) отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти, купуючи у нього товари. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього.

Грошові виплати за досягнення поставлених цілей (їх використовують до 61% американських компаній). Ці виплати адекватні премії і здійснюються при відповідності працівника певним, заздалегідь встановленим критеріям (економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими співробітниками) [18, с.90].

Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника (спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками, гостро необхідними компаніям; премії «зіркам» компанії).

Програми розподілу прибутку, відповідно до яких працівники отримують або певний відсоток прибутку компанії у вигляді індивідуальних винагород при відмінній виконання роботи, або у вигляді прибутку, розділеної на всіх співробітників.

Акції та опціони на їх купівлю. У цьому випадку працівники не отримують «живих» грошей. Компанія лише надає їм можливість безоплатного отримання у власність певного числа акцій або права придбання пакета акцій на пільгових умовах. Як відзначають фахівці, переваги системи RFP очевидні, бо типова RFP-програма підвищує організаційну продуктивність на 5-49%, а доходи співробітників - на 3-29%.

До нефінансових винагород, що широко використовуються в передових американських компаніях, відносять пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата святкових днів, відпусток, періоду тимчасової непрацездатності, перерв на обід і відпочинок, декретних відпусток). Крім того, працівникам надається можливість використання гнучкого графіка робочого часу, а також «банку неробочих днів». Банк неробочих днів складається з норми відпустки і розумної кількості відгулів, якими працівник може скористатися на свій розсуд. Матеріальні нефінансові винагороди: подарунки співробітникам з нагоди свят, днів народження або як символ важливості працівника для служби; оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр тощо. Загальнофірмові заходи, присвячені значущим подіям або свята, на які співробітники можуть запрошувати членів своїх сімей; оплачувані централізовані обіди або вечірки «а-ля фуршет» після закінчення робочого дня; заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії [20, с.55].

«Виплати - вдячності». До цього типу винагород відносять усну похвалу, компліменти співробітникам. У багатьох компаній є свої нагрудні знаки та інші відзнаки та заохочення. Над одним з підприємств у Нью-Йорку вивішена значних розмірів дошка для оголошень, на якій висвічуються прізвища співробітників, які показали добрі результати в роботі. Дошки пошани висять у прийомних головних контор багатьох компаній і фірм. Системи визнання заслуг передбачають і такі форми заохочення, як публікація в бюлетені фірми статті про досягнення групи (бригади) з фотографією всіх її членів.

Наступним кроком підвищення системи мотивації розглянемо досвід японських компаній.

Існують три кити, на яких стоїть особлива «японська» система мотивації праці:

- довічна найм персоналу;
- система старшинства при визначенні заробітної плати;
- службове підвищення і внутрішньофірмові профспілки

Також слід зазначити такі важливі елементи як, система ротації, система оцінки та винагороди, система рівневої координації та інші. Як ми бачимо, японські управлінці поєднують методи матеріального і нематеріального стимулювання для максимально ефективного використання людського фактора, оскільки людина і людський фактор визнані пріоритетними. Все це виходить від національних особливостей і менталітету, японці ставляться до праці, як найголовнішої цінності життя.

Особливу увагу японської системі мотивації приділяється нематеріальному стимулюванню, оскільки не всі компанії можуть дозволити собі постійно підвищувати зарплату, диференціювати її, платити премії і винагороди. Відомо, що японські компанії в середньому витрачають до 85% коштів на трудові ресурси. Обмеженість коштів, в тому числі привела до розвитку методів і підходів підвищення мотивації працівників на продуктивну роботу, при незмінному рівні заробітної плати. В Японії розроблена особа система управління персоналом, яка базується на таких принципах, як гуманізм, повага. Тобто, ключовий акцент в даному випадку ставиться на створення «особливих умов» для створення відносин між керівником і підлеглим. Під «особливими умовами» мається на увазі створення позитивного морально-психологічного клімату. В свою чергу, психологічний клімат і сприятлива атмосфера створюють умови для активізації діяльності робочих, підвищення особистої результативності та ефективності діяльності компанії.

Тому головна особливість системи мотивації праці в Японії це, по-перше, створення тісного зв'язку між роботодавцем і працівником. По-друге, для розкриття потенціалу працівника, необхідно налагодити зв'язок з психологією працівника і знайти правильні елементи нематеріального стимулювання працівників. По-третє, відмінною рисою є орієнтованість на групу. Тобто, роботодавці використовують потреба груповий причетності з метою вирішення завдань, які ставляться перед компанією. причетність до групи, процес групового досягнення результатів, групові змагання, дозволяють підвищити такі характеристики, як самостійність, відповідальність. Також слід зазначити особливу організацію робочого процесу, організацію механізму начальник-підлеглий. У японських компаніях діє політика по зниженню дистанції між «начальством» і підлеглими. Відсутність зовнішніх проявів влади, показних привілеїв є яскравим прикладом цієї політики.

Розглянемо іще один напрям підвищення мотивації персоналу на прикладі «шведської моделі» управління підприємством.

«Шведська модель» управління та мотивація трудової діяльності персоналу завжди привертала увагу вітчизняних і зарубіжних фахівців.

Поряд з визнанням ролі приватної власності та ринкового регулювання у виробничій сфері, в основу «шведської моделі» покладені принципи високої соціальної захищеності населення, повної зайнятості і вирівнювання доходів. Разом із тим, не можна не відзначити й іншу сторону ефекту довготривалого впливу «шведської моделі» розвитку на мотивацію праці. В останні роки соціал-демократи, які стояли біля витоків формування «шведської моделі» і забезпечують її практичну реалізацію, стурбовані тим, що «шведський соціалізм» став давати збої саме через досягнутий високий рівень соціальних гарантій.

Як показали дослідження останніх років, висока соціальна захищеність людини в Швеції стала негативно впливати на трудову активність населення й стала однією з причин зниження трудової мотивації людей, розвитку

психології соціального утримання, що перешкоджає ефективному використанню трудового потенціалу та дестимулює підприємництво. У сформованих умовах соціал-демократи зіткнулися з необхідністю перегляду ряду постулатів своєї соціально-економічної політики з урахуванням принципу: добробут кожного шведа повинен бути заробленим, а не просто сплаченим з державних фондів [30, с.120].

Отже, досвід провідних країн в економіці світу з мотивування персоналу, є досить вагомим прикладом для підвищення мотиваційного механізму підприємств України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ринкових умов його діяльності

Виробництво хліба та хлібобулочних виробів в Україні на 99% забезпечується національними компаніями. Оскільки хліб відноситься до продуктів нетривалого зберігання, його виробництво традиційно розміщується поблизу до споживача. З розвитком технологій та виходом на хлібний ринок заморожених хлібних напівфабрикатів залежність хлібопекарських підприємств від територіального розміщення знижується.

За даними Голови правління холдингу «Хлібні інвестиції», протягом 2018-2019 рр. обсяги реалізації свіжого хлібу великими промисловими підприємствами знизились щонайменше на 5%. Дана ситуація обумовлена присутністю на ринку фізичних осіб-підприємців які ведуть діяльність з виробництва хліба та хлібобулочних виробів, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування, приховуючи частину обороту та не сплачуючи ПДВ, єдиний соціальний внесок з офіційної заробітної плати, що дозволяє формувати на 25-30% нижчу ціну від середньої на ринку. Оскільки таких дрібних гравців хлібного ринку ретельно не перевіряють, їм властиво невідповідність задекларованої і фактичної рецептури, недотримання санітарних умов, відсутність контролю якості сировини та готової продукції [7].

За 5 місяців 2020 року в Україні було вироблено 314,5 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів, що на 13,8% менше, ніж за 5 місяців минулого року/ Пшеничного хліба за п'ять місяців було вироблено 127,1 тис. тонн, що на 14,5% менше, ніж роком раніше. При цьому в травні було вироблено 61,7

тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, що на 15,6% менше, ніж у травні минулого року [9].

Відповідно до даних, станом на кінець травня запаси продукції на складах підприємств-виробників досягали 377,3 тонни. Обсяг виробництва борошна в січні-травні скоротився на 11,2% – до 609,2 тис. тонн. Запаси борошна на українських складах на кінець травня досягали 44,8 тис. тонн. [9].

Основні гравці хлібного ринку України представлені великими промисловими компаніями:

- ТОВ «Кулиничі» – 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях потужністю 650 тонн хлібобулочних виробів на добу;

- ПрАТ «Київхліб» – 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області потужністю понад 400 тонн хлібобулочних виробів та 10 тонн хлібних смаколиків на добу;

- ПАТ «Холдингова компанія» «Хлібні інвестиції» – 6 підприємств у Івано-Франківській, Волинській, Черновицькій, Київській та Житомирській областях, частка ринку яких становить 8% (ТМ «Цар Хліб», ТМ «Майстерня смакоти», «Чанта», «Теремно»);

- ПрАТ «Концерн «Хлібпром» – 5 переробних підприємств у Львівській та Вінницькій областях потужністю 200 тонн хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів (ТМ «Agrola», ТМ «Вінницхліб», ТМ «Bandinelli», ТМ «2go», ТМ «Panerini», ТМ «Любляна», дитяча лінійка «Джуні»);

- національна група компаній HD-Group, до складу якої входять підприємства з зернопереробки, заводи з виробництва хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів в Запорізькій та Чернівецькій областях потужністю 200 тонн на добу (ТМ «Хлібодар»);

– підприємства Дніпропетровської, Черкаської, Миколаївської та Чернігівської областей, що виготовляють продукцію під ТМ «Формула смаку», потужністю 10 тис. тонн хлібобулочних виробів.

Публічне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» зареєстровано Виконавчим комітетом Львівської міської ради 27 травня 2003 року (Свідоцтво про державну реєстрацію (перереєстрацію) від 27.05.2003 р. Серії А01 №208646, код ЄДРПОУ: 05511001). Фактична адреса: м. Львів, вул. Хлібна, 2. Основними видами економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за КВЕД є: виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання та виробництво продуктів борошномельнокруп'яної промисловості.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» являється великим підприємство на ринку хліба в Україні, виробництво якого складає 200 тонн хлібобулочної, кондитерської продукції, а також тістових напівфабрикатів. До складу підприємства входить п'ять великих переробних підприємств, які знаходяться у у Львівській та Вінницькій областях.

Підприємство працює на ринку вже 15 років, і воно зарекомендувало себе, як якісного виробника продукції, надійного та прогресивного партнера. Протягом багатьох років ПрАТ «Концерн Хлібпром» є найбільшим інвестором та роботодавцем в тих регіонах України, на яких воно працює.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» у своїй діяльності орієнтується на зарубіжний досвід, але при всьому тому зберігає національні традиції виробництва. Це проявляється в тому, що ті хлібозаводи, які входять до складу «Хлібпрому» беруть напрацьовані рецепти і активно використовують їх у виробництві, ціль яких – «виробництво з натуральної сировини». А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, країни СНД та ЄС.

Співпраця з найбільшими торговими мережами країни та орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції стимулює Компанію у впровадженні

інноваційних рішень у виробничі процеси. Підрозділи «Концерну Хлібпром» отримали сертифікати ISO 9001 та ISO 22000:2005.

До складу ПрАТ «Концерн Хлібпром» входять такі заводи:

- Цех кондитерських виробів;
- Львівський хлібозавод №1;
- Львівський хлібозавод №5;
- Явірмлин;
- Вінницяхліб.

На кожному виробництві ПрАТ «Концерн Хлібпром» є власна лабораторія якості, яка пройшла акредитацію, завданням даних лабораторій є контроль продукції на всіх ланках виробництва. А в рамках програми технічного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює інвестує у високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції, Голандії.

У 2020 році вихід на всеукраїнський ринок хліба з допіканням – Хліб Шведський, хліб Німецький, хліб Львівський заварний з соняшником, хліб Пшенично-житній без дріжджовий ТМ «AGROLA».

Розроблений асортимент підприємства налічує 42 найменування продукції, яка реалізується у роздрібній мережі під торговими марками «Наминайко» та «Хлібна хата» Концерн виробляє заморожені напівфабрикати хліба, хлібобулочних та слоїстих виробів (термін зберігання від 45 діб до 3 міс.) із різноманітних видів тіста для випікання у міні-пекарні. Асортимент заморожених напівфабрикатів налічує понад 50 найменувань. Виробництво та продаж хлібобулочної та кондитерської продукції, реалізація через роздрібну мережу (114 магазинів) . Покупцями продукції є великі торговельні мережі та невеликі торговельні компанії, такі як: ТЗОВ «Барвінок», ТЗОВ «Фоззі – Фуд», ТЗОВ «Євротека», ТЗОВ «Львівхолод», ТЗОВ «ЕКО». Також з 2005 року ПАТ «Концерн Хлібпром» почав розвивати фірмову мережу продовольчих магазинів торгової марки «Хлібна хата», деякі магазини цього формату було перейменовано в «Тобі».

Дрібним підприємцям здано в оренду кіоски, в яких також реалізується продукція Концерну. Зараз кількість фірмових кіосків сягнула 60-ти. Вони розташовані в містах та селах 5 областей – Львівської, Рівненської, Вінницької, Волинської та Івано-Франківської. Завдяки кіоскам у виробничих підрозділів зросли обсяги виробництва, адже через них додатково реалізується приблизно 6500 кг продукції на добу. Концерн Хлібпром також активно розвиває виробництво заморожених напівфабрикатів і реалізує їх під торговою маркою «Наминайко» на основі франчайзингу.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» закуповує зерно у трейдерів та сільгоспвиробників, а надалі передбачається співпраця переважно з великими трейдерами. Близько половини борошна для виробництва хлібобулочних виробів забезпечується власними млинами. Решту Концерн закуповує, виходячи з ринкової кон'юнктури. За дослідженнями ПАТ «Концерн Хлібпром», його частка на національного ринку хліба складає приблизно 7-8%. Вінницькі хлібзаводи Концерну забезпечують своєю продукцією близько 90% населення Вінниці та понад 60% області. Частка Львівських заводів Концерну на ринку хлібобулочних виробів Львова становить понад 35%, ринку Львівської області – 25%.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» володіє потужною промисловою базою – 5 виробничих підприємств. Окрім широких можливостей щодо забезпечення населення достатньою кількістю продукту «номер один» це покладає на компанію додаткову відповідальність за вплив її діяльності на навколишнє середовище. Впродовж 11 років підприємство співпрацює з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО, та Північною

екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО (NEFCO) в напрямку розробки політики енергозберігання. Підприємство отримало грант від організації на впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій в проєкті з впровадження комплексу утилізації димових газів із димових печей. Це дозволило знизити залежність вартості хліба від коливання ціни на енергоносії.

У 2014 році на виробничому підрозділі «ЦКВ» запроваджено практику вторинного використання пакувальної тари, яка дозволяє на 30% знизити використання картону. Завдяки такій ініціативі компанія економить до 30 тон паперу, а отже врятувати від вирубки понад 300 дорослих дерев. ПрАТ «Концерн Хлібпром» дотримується принципів відповідальних закупівель. На підприємстві діє положення, яке регламентує порядок їх проведення. Це дозволяє підвищити фінансову ефективність процесу постачання шляхом проведення конкурсного обрання постачальників.

Використовуючи фінансову звітність (Форма 1 та Форма 2) проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки, дані представимо в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Чистий дохід від реалізації продукції	1078053	1267295	1350477	189242	83182	17,55	6,56
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2898	2989	2677	91	-312	3,14	-10,44

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	289 698	337 504	316974	47806	-20530	16,50	-6,08
Продуктивність праці, тис. грн./особу	372,00	423,99	504,47	51,99	80,49	13,98	18,98
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	8330,4	9409,6	9867,2	1079,21	457,59	12,96	4,86
Середньорічна вартість основних засобів (позалишковій вартості), тис. грн.	439945	428211	429400	-11734	1189	-2,67	0,28
Фондовіддача, грн./грн.	2,45	2,96	3,15	0,51	0,19	20,78	6,27
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,45	5,82	5,84	0,37	0,02	6,82	0,34
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	705871	722006	730574	16135	8568	2,29	1,19
Власний капітал, тис. грн.	102954	113381	212176	10427	98795	10,13	87,14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	705256	804650	822780	99394	18130	14,09	2,25
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції,	1047534	1228018	1234991	180484	6973	17,23	0,57
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,97	0,97	0,91	0,00	-0,05	-0,28	-5,63
Прибуток від реалізації продукції	30519	39277	115486	8758	76209	28,70	194,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2651	12895	98960	10244	86065	386,4	667,4
Рентабельність продукції, %	2,91	3,20	9,35	0,28	6,15	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	2,57	11,37	46,64	8,80	35,27	x	x
Рентабельність активів, %	0,38	1,79	13,55	1,41	11,76	x	x

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

За останні три роки ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим підприємство, так у 2020 році воно отримало 98960 тис.грн чистого прибутку, що на 86065 тис.грн більше ніж у 2019 та 2018 році. Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу підприємства на 83182 тис.грн у 2020 році, та за рахунок збільшення інших доходів, що відображається у фінансовій звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

На рис.2.1. зображено графічно чистий прибуток ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні три роки.

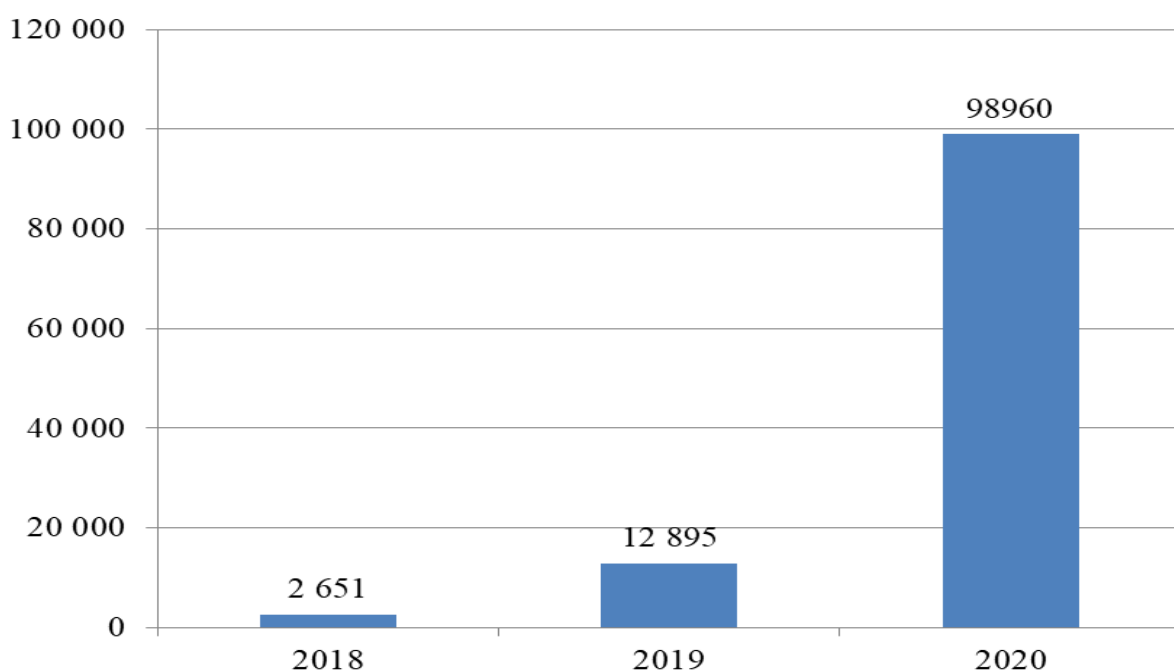


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки, тис.грн.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році скоротилась на 312 осіб, відповідно зменшився і фонд оплати праці на 20530 тис.грн, або на 6,08%. Продуктивність праці зросла на 80,49 тис.грн/осіб, і склала у 2020 році 504,47 тис.грн.

Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році склала 429400 тис.грн, що на 1189 тис.грн більше ніж у 2019 році.

У 2020 році з метою покращення майнового стану та результатів господарської діяльності, розвитку виробництва емітентом були здійсненні інвестиції, основними напрямками яких були:

- інвестиції в модернізацію та оновлення існуючих потужностей виробничих підрозділів, оптимізація існуючих виробничих процесів;
- оптимізація роботи експедиційного та транспортного відділів;
- придбання сучасної комп'ютерної та оргтехніки, автоматизація.

Джерелами покриття цих інвестицій були кредитні та власні кошти емітента. Протягом звітнього року, реалізовано ряд інвестиційних проектів, спрямованих на покращення якості продукції та оптимізацію енергозатрат підприємства.

Дані проекти дозволили в непрості для хлібобулочної галузі часи не лише зберегти, а й покращити якість готових виробів. У 2020 році ПрАТ «Концерн Хлібпром» дотримувалась стратегії розвитку управління логістики, проведено аналіз технічного стану транспорту та запропоновано послідовність оновлення автопарку, що дасть можливість доставляти клієнтам більш свіжу продукцію та зменшити частку втрат продукції в процесі транспортування. ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснював оптимізацію парку обладнання та впроваджував проекти пов'язані з економією енергоресурсів.

Фондовіддача у 2020 році збільшилась на 0,19 грн/грн, і склала 3,15 грн/грн., даний показник говорить про те, що на ПрАТ «Концерн Хлібпром» кожна вкладена гривня в оборотні засоби приносить 3,15 грн чистого доходу.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році склав 5,84, що на 0,02 більше ніж у 2019 році. Рентабельність продукції зросла на 6,15% і склала у 2020 році 9,35%. Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році склала 46,64%, це говорить, про те, що на 1 грн власного капіталу припадає 64,6 коп чистого прибутку. Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні

роки є прибутковим, отримує чистий прибуток, який з кожним роком збільшується, веде рентабельну діяльність.

Оскільки основним ресурсом діяльності підприємства будь якої сфери є люди, то загальну характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром» доповнимо аналізом персоналу, його складом та структурою.

Для початку проведемо аналіз структури працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки, дані предства в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020

Показник	2018 р		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/-	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	2989	100	2677	100	-312	
- Непромисловий персонал	85	2,84	13	0,49	-72	-2,36
- ПВП, всього	2904	97,16	2875	107	-29	10,24
в т. ч.						
- робітники	2609	89,84	2599	90	-10	0,56
- керівники	86	2,96	81	2,82	-5	-0,14
- спеціалісти	111	3,82	123	4,28	12	0,46
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	98	3,37	72	2,50	-26	-0,87

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році зменшилась кількість непромислового персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 72 особи, в структурі персоналу зміни відбулись на 2,36 п.п., кількість промислово-виробничого персоналу зменшилась на 29 осіб.

На рис.2.2. зображено структуру промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році. В структурі промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» переважають робітники – 90%, спеціалістів 4%, керівників 3%, іншого персоналу 3%.

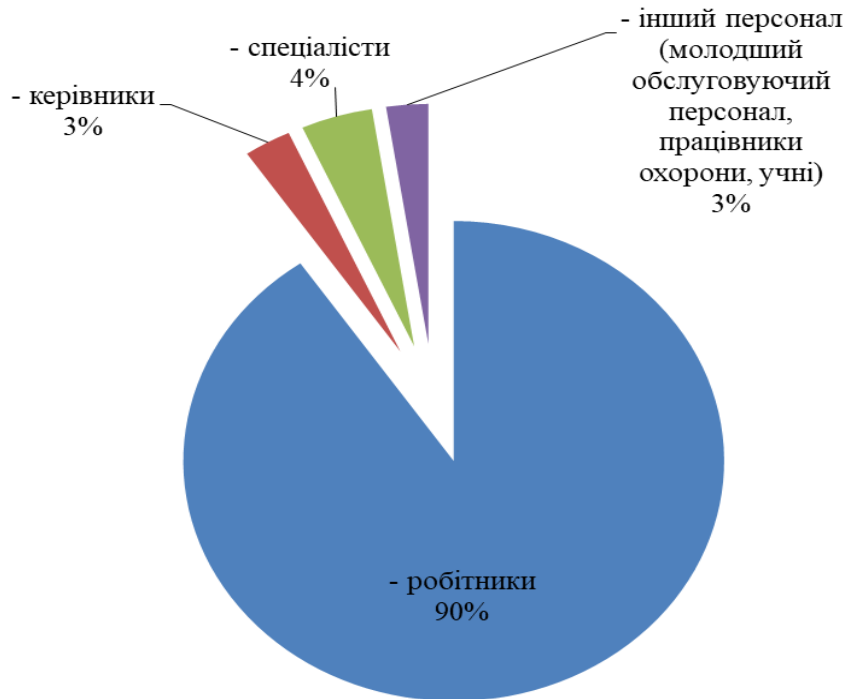


Рис. 2.2. Структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Наступним кроком проведемо аналіз динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні роки, дані представимо в табл.2.3.

В динаміці вікової структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» відбулись такі зміни: молодь віком 15-28 років у 2019 була 33,03% від загальної чисельності всіх працівників, а у 2020 – 36,50%, вікова категорія працівників 29-40 років складала 22,68%, в 2020 році стала 17,63 (в даній віковій категорії відбулось найбільше зменшення працівників, а саме на 206 осіб), вікова категорія 41-50 років у 2020 році складала 25,69%, а в 2020 році склала 27,42%, 51-60 років у 2019 році – 18,27%, у 2020 – 18,23%. Працівників понад 60 років у 2019 році було 10 осіб, у 2020 році стало 6 осіб.

**Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»
за 2018-2020 роки**

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Молодь віком 15-28 років	987	33,02	977	36,50	-10	3,48
29-40 років	678	22,68	472	17,63	-206	-5,05
41-50 років	768	25,69	734	27,42	-34	1,72
51-60 років	546	18,27	488	18,23	-58	-0,04
Понад 60 років	10	0,33	6	0,22	-4	-0,11
Разом	2989	100	2677	100	-312	x

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис.2.3. зображено гендерну структуру персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».

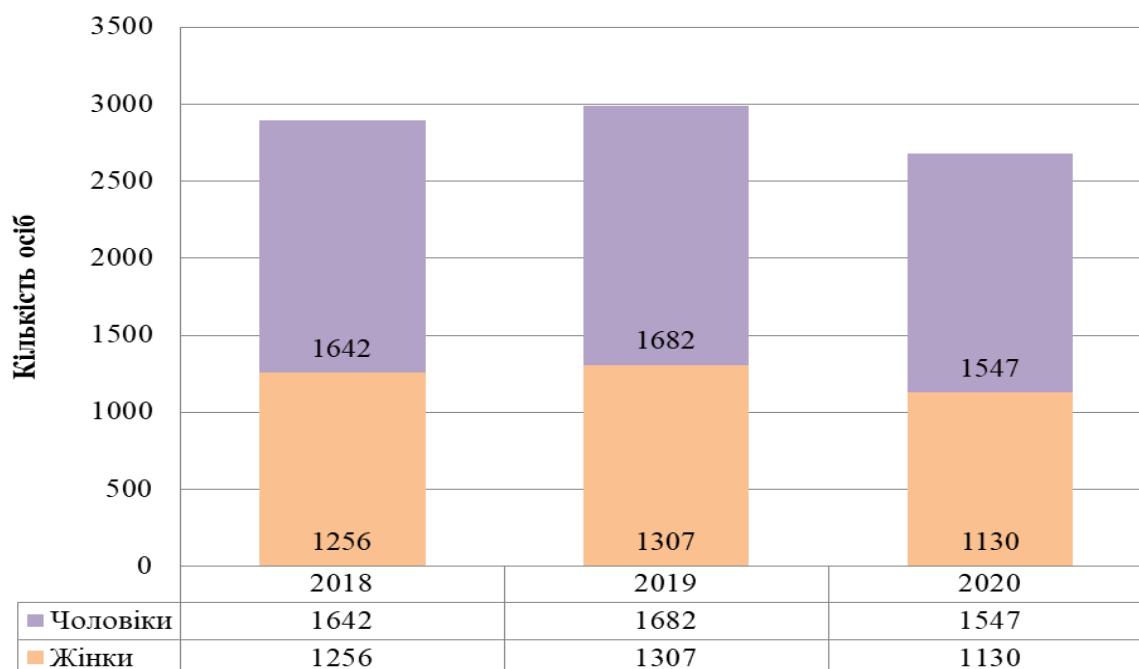


Рис. 2.3. Динаміка гендерної структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки, осіб

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році працювало 1130 жінок та 1547 чоловіків, порівняно з 2019 роком у 2020 зменшилась кількість жінок на 177 осіб, та на 135 осіб зменшилась кількість чоловіків.

В табл.2.4. подано інформацію, щодо динаміки освітньої структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Таблиця 2.4

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки

Рівень освіти	2018 р		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
	осіб	пит. вага %	осіб	пит. вага %	осіб	пит. вага %	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середня освіта	120	4,14	110	3,68	68	2,54	-10	-42	-8,33	-38,18
Професійно-технічна освіта	1467	50,62	1455	48,68	1307	48,82	-12	-148	-0,82	-10,17
Неповна вища освіта	1109	38,27	1195	39,98	1066	39,82	86	-129	7,75	-10,79
Базова вища освіта	46	1,59	55	1,84	68	2,54	9	13	19,57	23,64
Повна вища освіта	156	5,38	174	5,82	168	6,28	18	-6	11,54	-3,45
Разом	2898	100,0	2989	100,0	2677	100,0	91	-312	3,14	-10,44

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

В динаміці останніх років ПрАТ «Концерн Хлібпром» зменшення відбулось працівників із середньою освітою на 42 особи, з професійно-технічною на 148 осіб, з неповною освітою зменшення працівників у 2020 році відбулось на 129 осіб, з базовою вищою освітою кількість працівників зросла на 13 осіб, з повною вищою освітою зменшилась на 6 осіб. У 2020 році значно скоротилась кількість працівників загалом.

Наступним кроком проведемо аналіз руху працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки, дані представимо в табл.2.5.

Аналіз руху працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)		Відносний відхил (%)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб	2898	2989	2677	91	-312	3,14	-10,44
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	105	6	86	-99	80	-94,29	1333,33
Вибуло працівників, у тому числі з причин	14	318	38	304	-280	2171,43	-88,05
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	5	294	4	289	-290	5780,00	-98,64
- з власного бажання	9	24	2	15	-22	166,67	-91,67
-звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Коефіцієнт обороту:							
- з приймання, %	3,62	0,20	3,21	-3,42	3,01	x	x
-зі звільнення, %	0,48	10,64	1,42	10,16	-9,22	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,31	0,80	0,07	0,49	-0,73	x	x
Коефіцієнт загального обороту, %	4,11	10,84	4,63	6,73	-6,21	x	x

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році коефіцієнт з приймання склав 3,21%, тоді як у 2019 році він був на рівні 0,20%, коефіцієнт зі звільнення значно виріс у 2019 році порівно з 2018 році і склав 10,64%, але в 2020 році він знизився на 9,22%, і склав 1,42%, що є позитивним для підприємства. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році склав 0,07%. Що на 0,73% менше ніж у 2019 році. Коефіцієнт загального обороту на ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2018 році був 4,11%, у 2019 році 10,84%, а в 2020 склав 4,63%.

В табл.2.6. проаналізовано продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне Відхилення (%)
	2019	2020		
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1267295	1350477	83182	6,56
2. Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці	72800	61880	-10920	-15,00
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	2904	2875	-29	-1,00
- робітники	2609	2599	-10	-0,38
4. Відпрацьовано всіма робітниками, тис.чол-днів	472	460	-12,206	-2,58
5. Відпрацьовано всіма робітниками, тис. чол.-годин	3778	3680	-97,648	-2,58
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3) тис.грн./ос.	436,40	469,73	33,33	7,64
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3) тонн/ос.	25,07	21,52	-3,55	-14,14
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1) тис.грн./ос.	485,74	519,61	33,87	6,97
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1) тонн/ос.	27,90	23,81	-4,09	-14,67
10. Тривалість робочого дня (п.5/п.4) год	8	8	0	0,00
11. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1) днів	181	177	-4	-2,21
12. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3) %	89,84	90,40	0,56	0,62
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5) тис.грн./ос.	335,46	366,96	31,50	9,39

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Середньорічний виробіток на одного промислово-виробничого працівника ПрАТ «Концерн Хлібпром» склав: 469,73 тис.грн./ос у 2020 році,

що на 33,33 тис.грн/ос. більше ніж у 2019 році, та 21,52 тонн/осіб, що на 3,55 менше ніж у 2019 році.

Середньорічний виробіток на одного робітника ПрАТ «Концерн Хлібпром» склав: 519,61 тис.грн/ос у 2020 тоді, як у 2019 даний показник був на рівні 485,74 тис.грн/ос, в натуральному вираженні даний показник склав у 2020 році 23,81 тонн/ос, що на 14,675 менше ніж у 2019 році.

Кількість відпрацьованих днів одним робітником зменшилась на 4 дні. Середньогодинний виробіток одного робітника ПрАТ «Концерн Хлібпром» 366,96 тис.грн/ос., що на 9,39% більше ніж у 2019 році.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» у своїй послідовній та системній політиці розвитку прагне до сталості, ефективності та прибутковості. На підприємстві переконані, що запорука успішної компанії – це не лише фінансова складова, а й високі стандарти ведення бізнесу на всіх його ланках. Досягнення позитивного довготермінового результату є можливим при урахуванні інтересів як безпосередньо споживачів, так і працівників, партнерів, інвесторів, акціонерів, місцевих громад та інших зацікавлених сторін, які мають взаємодію з Компанією. Саме тому соціальна відповідальність бізнесу є важливим аспектом діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

З допомогою Міжнародної фінансової корпорації компанія розробила «Корпоративний кодекс управління», в основу якого лягли такі загальнолюдські цінності, як порядність, відкритість та прозорість. Положення Кодексу створювалися та розроблялися на основі міжнародної практики принципів добросовісного корпоративного управління. Вони відображені, зокрема, в Принципах корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (Organization for Economic Co-operation and Development) та Принципах корпоративного управління, затверджених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України. Ключовими напрямками роботи для компанії в секторі КСВ є:

- відповідальність перед споживачами за якість нашої продукції: відповідальність перед працівниками за створення оптимальних умов для роботи, розвитку та реалізації власного потенціалу;
- відповідальність перед партнерами за чесне та добросовісне партнерство на відкритих засадах;
- відповідальність перед суспільством за вплив на навколишнє середовище.

Як один із найбільших роботодавців у регіонах своєї присутності «Концерн Хлібпром» забезпечує робочими місцями 3000 українців. В своїх відносинах з трудовим колективом компанія керується колективним договором, що є результатом соціального партнерства на локальному рівні. Для підприємства важливим завданням є збереження, розвиток існуючих та створення нових робочих місць, а також навчання працівників. У ПрАТ «Концерн Хлібпром» діє програма стажування для студентів-технологів профільних навчальних закладів. В рамках програми талановиті молоді фахівці мають змогу пройти стажування на виробничих підрозділах компанії, а кращі з них отримати після її завершення роботу. Таким чином компанія залучає кращих студентів та допомагає їм реалізувати свій потенціал.

2.3. Аналіз системи стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»

У ПрАТ «Концерн Хлібпром» активно працюють над розвитком корпоративного волонтерства, в результаті якого, зокрема, відбувається підтримка працівників, що потрапили в скрутне становище.

З метою просвітництва підрастаючого покоління, розширення знань про хліб, хлібопекарську справу та виховання культури споживання продукту №1 у 2019 році компанія розпочала реалізацію просвітницького проєкту

«Говоримо зі школами. Хлібний урок». У межах проєкту проводяться тематичні уроки екскурсії та дегустації для дітей на виробничих підрозділах.

На початку 2020 році було ініційовано соціальний проєкт - конкурс дитячих малюнків «Пригоди Круасана» спільно з Навчально-методичним центром освіти міста Львова. Проєкт полягає у створенні учнями 6-7 класів книги коміксів для учнів 2-3 класів про пригоди круасана на визначені соціально важливі теми.

Для оцінки системи стимулювання активності працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» проведемо аналіз організації оплати праці за 2018-2020 роки. Оскільки джерелом виплати заробітної плати є національний доход, то величина фонду заробітної плати трудового колективу, кожного працівника повинна бути поставлена в пряму залежність від досягнутих кінцевих результатів.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне (%)	
				2019/ 2018	2020/ 2018	2019/ 2018	2020/ 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Середньооблікова кількість ПВП, осіб	2879	2904	2875	25	-29	0,87	-1,00
в т.ч.: - виробничий персонал	2684	2707	2671	23	-36	0,86	-1,33
- управлінський персонал	195	197	204	2	7	1,03	3,55
2 Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн, всього	289905	327624	331714	37719	4090	13,01	1,25
в т.ч.: - виробничий персонал	254100	290508	291567	36408	1059	14,33	0,36
- управлінський персонал	35805	37116	40147	1311	3031	3,66	8,17
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн	8391,37	9401,52	9614,90	1010,15	213,38	12,04	2,27

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
в т.ч.: - виробничий персонал	7889,34	8943,11	9096,69	1053,77	153,58	13,36	1,72
- управлінський персонал	15301,28	15700,51	16399,92	399,23	699,41	2,61	4,45
Коефіцієнт співвідношення середньої з.п. управлінського персоналу до середньої з.п.вироб. персоналу	1,94	1,76	1,80	-0,18	0,05	-9,48	2,69

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році зросла середня заробітна плата промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 213,38 грн. та склала 9614,9 грн., в тому числі: заробітна плата виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» склала у 2020 році 9096,69 грн, що на 153,58 грн більше ніж у 2019 році, управлінського персоналу заробітна плата зросла на 699,41 тис.грн та склала у 2002 році 16399,92 грн.

На рис.2.4. представлено динаміку середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні три роки.

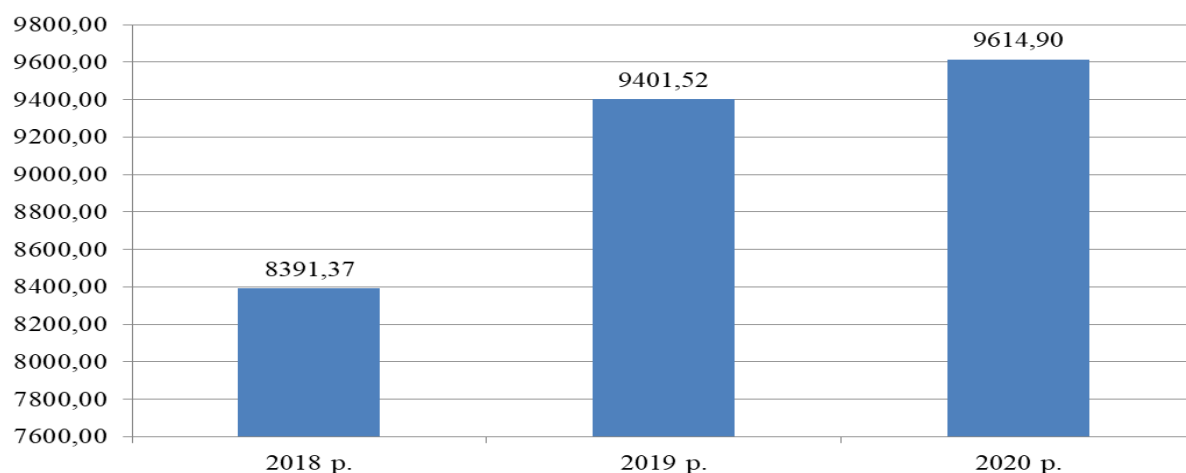


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки, грн.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

У 2020 році збільшився фонд заробітної плати на промислово-виробничий персонал і склав 331714 тис.грн. що на 1,25% більше ніж у 2018 році.

Проведемо аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки (табл.2.8).

Фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхлення		
		тис.грн	%	тис.грн	%	Абсолют. (+/-)	відносне (%)	по структурі п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	337 504	100	316974	100	-20530	-6,08	х
2	Фонд основної заробітної плати	190107	56,33	190865	60,21	758	0,40	3,89
3	Фонд додаткової заробітної плати	22815	6,76	21597	6,81	-1218	-5,34	0,05
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	124582	36,91	104512	32,97	-20070	-16,11	-3,94

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис.2.5. представлено структуру оплати праці штатних працівників у 2020 році.

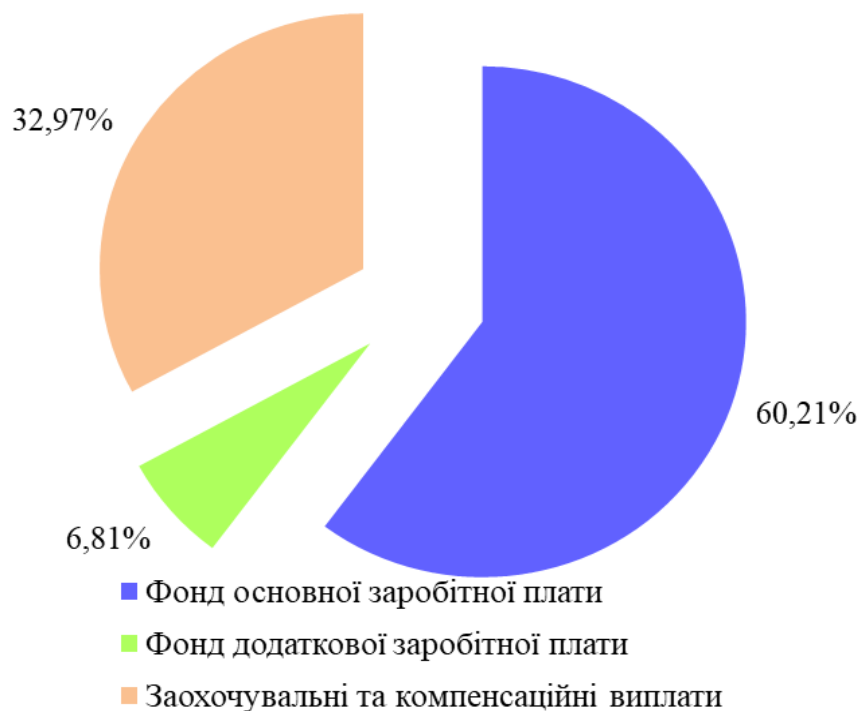


Рис. 2.5. Структура оплати праці штатних працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

У структурі фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» найбільшу частку займає фонд основної заробітної плати. У 2020 році на ПрАТ «Концерн Хлібпром» фонд оплати праці штатних працівників зменшився на 20530 тис.грн, це відбулось за рахунок зменшення фонду додаткової заробітної плати на 1218 тис.грн та заохочувальних та компенсаційних виплат на 20070 тис.грн, або на 3,94%.

Проведемо аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки (табл.2.9)

У 2020 році зменшення фонду додаткової заробітної плати у ПрАТ «Концерн Хлібпром» відбулось за рахунок зменшення надбавок та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірі 995 тис.грн та зменшенню суми премій та винагород, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) – 229 тис.грн.

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки**

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхлення		
	тис.грн	%	тис.грн	%	абсолютне (+,-)	відносне (%)	по структурі п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч.	22815	100	21597	100	-1218	-5,34	х
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	19330	84,72	18335	84,90	-995	-5,15	0,17
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3427	15,02	3198	14,81	-229	-6,68	-0,21
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	58	0,25	64	0,30	6	10,34	0,04
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	х	х

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис.2.6. представлено структуру додаткової заробітної плати ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020 рік.

Структура додаткової заробітної плати ПрАТ «Концерн Хлібпром» за два роки практично не змінилась, а саме: у 2019 році надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів склали 84,72% від усього фонду додаткової заробітної плати, а в 2020 році склали 84,90%; премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) у 2019 році склали по структурі 15,02%, а в 2020 році 14,81%; виплати,

пов'язані з індексацією зарплати у 2019 році складала 0,25%, в 2020 році – 0,30%.

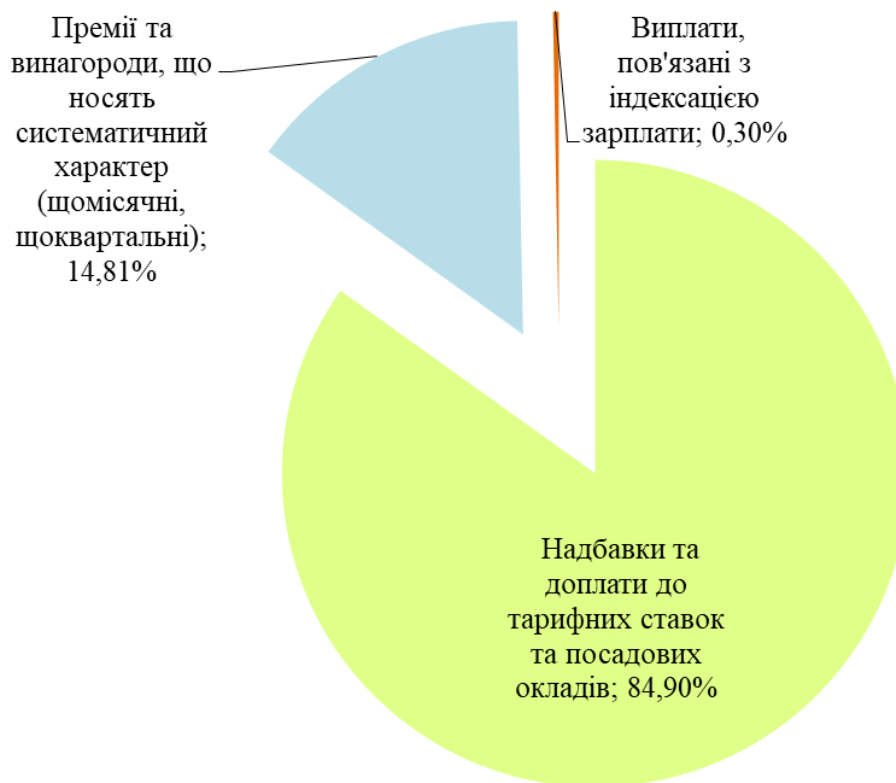


Рис. 2.6. Структура додаткової заробітної плати ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020 рік.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

В табл.2.10. представлено аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки.

Заохочувальні та компенсаційні виплати на ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні два роки зменшились, на це вплинуло: зниження суми матеріальної допомоги на 13,45% або на 11796 тис.грн у 2020 році, сума соціальних пільги, що мають індивідуальний характер зменшилась на 5401 тис.грн. та склала 27753 тис.грн у 2020 році, сума оплати за невідпрацьований робочий час на ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році зменшилась на 2873 тис.грн, або на 2,17%.

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних
виплат ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2019-2020 роки**

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення		
	тис.грн	%	тис.грн	%	абсолютне (+,-)	відносне (%)	по структурі
Заохочувальні та компенсаційні виплати в т.ч.	124582	100	104512	100	-20070	-16,11	х
- матеріальна допомога	87690	70,39	75894	72,62	-11796	-13,45	2,23
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	33154	26,61	27753	26,55	-5401	-16,29	-0,06
- оплата за невідпрацьований робочий час	3738	3,00	865	0,83	-2873	-76,86	-2,17

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

При оцінці системи стимулювання активності персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» вважаємо за доцільне проаналізувати витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці за 2018-2020 роки, дані представимо в табл.2.11

Таблиця 2.11

**Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу
фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки**

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення абсолютне (+,-)	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2019-2018	2020-2019
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, в т.ч.	35134	100	39436	100	27614	100	4302	-11822
- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	3498	9,96	7865	19,94	5678	20,56	4367	-2187

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	18967	53,98	19001	48,18	15780	57,14	34	-3221
- витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	9876	28,11	9888	25,07	4677	16,94	12	-5211
- витрати підприємства на професійне навчання	1896	5,40	2007	5,09	1289	4,67	111	-718
- інші витрати на робочу силу	897	2,55	675	1,71	190	0,69	-222	-485

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У зв'язку з пандемією, яка охопила всю країну та світ, багато підприємств зіштовхнулись із фінансовими труднощами у своїй роботі саме тому більшість підприємств скоротило додаткові витрати на утримання персоналу, не винятком є і ПрАТ «Концерн Хлібпром», витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці у 2020 році зменшились на 11822 тис.грн. та склали 27614 тис.грн, у 2019 році вони були у сумі 39436 тис.грн, а в 2018 році їх сума складала 35134 тис.грн.

На рис.2.6. представлено динаміку зміни витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки.

У 2020 році на ПрАТ «Концерн Хлібпром» знизились витрати на соціальне забезпечення працівників на 2187 тис.грн, витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників на 3221 тис.грн, витрати підприємства на забезпечення працівників житлом на 5211 тис.грн, витрати підприємства на професійне навчання на 718 тис.грн., інші витрати на робочу силу на 485 тис.грн.

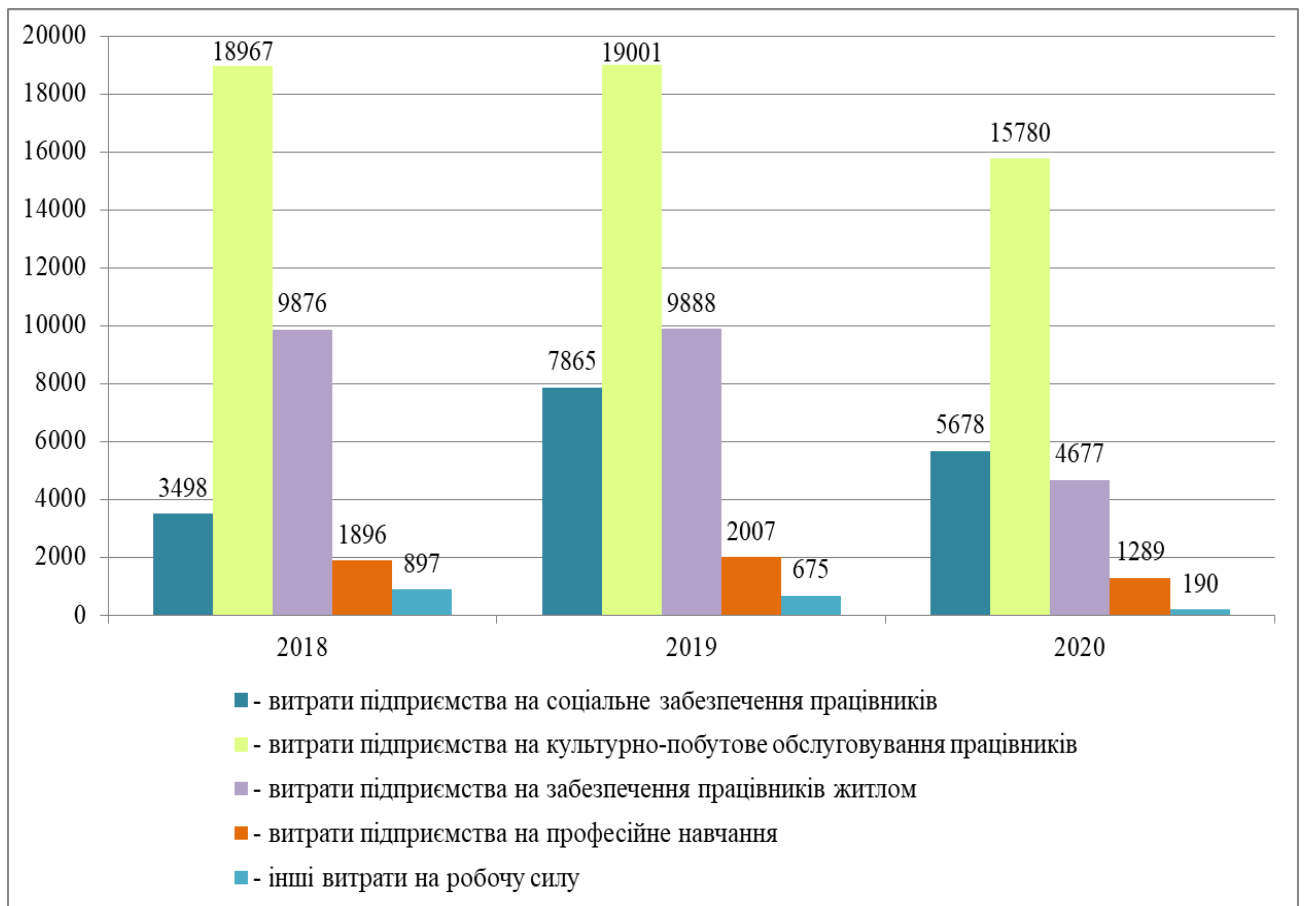


Рис.2.7. Динаміка зміни витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018-2020 роки

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

Отже, можна зробити висновки, що на ПрАТ «Концерн Хлібпром» діє матеріальна стимулювання активності персоналу, у зв'язку із кризою, яка торкнулась багатьох підприємств, керівництво хлібозаводу скоротило витрати на стимулювання персоналу, саме тому досить актуальним є впровадження на підприємстві не лише системи матеріального стимулювання активності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1. Основні напрямки удосконалення системи стимулювання активності працівників на ПрАТ «Концерн Хлібпром», шляхом навчання керівників

Методи підвищення активності працівників на підприємстві як матеріальні та і нематеріальні, і досить часто саме нематеріальні методи бувають найбільш дієвими, але для цього потрібні керівники, які добре знають та володіють прийомами стимулювання активності працівників. Саме тому, пропонуємо для удосконалення системи стимулювання активності персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» пройти навчання саме керівникам підприємства, для того щоб застосувати правильні та дієві методи мотивації всього персоналу.

Для цього скористуємось послугам «Клуб Ділових Людей», який знаходиться у Львові.

«Клуб Ділових Людей» – це український бізнес-клуб для керівників та власників бізнесу, які мають надійну ділову репутацію та дотримуються власного ділового слова [22].

«Клуб Ділових Людей» спеціалізується на програмах за напрямком:

- Business Development (розвиток бізнесу).
- Business Reputation (побудова інструментів ділової репутації).
- Business Climate (покращення бізнес-клімату) [22].

Переваги даної організації:

- 1600+ активних учасників;
- міст: Львів (головний офіс), Івано-Франківськ, Київ, Тернопіль, Луцьк.

- проведено понад 3000 заходів, на 2019 рік заплановано більше 220 заходів;
- 50+ офіційних партнерів (UNDP, EBRD, EU, USAID, Renaissance Fund, Eastern Europe Fund Європа, Міжнародна організація з міграції, USA Peace Corp, GIZ CIM та інші);
- 10 років діяльності (з 2009 року) [22].

Обираємо в даному клубі програму навчання «Мотивація Від А до Я».

В ході тренінгу будуть розглядатись різні системи мотивації персоналу. Особливу увагу приділяється психологічним аспектам мотивації, нематеріальній мотивації та практиці розробки комплексної системи мотивації персоналу.

Для кого?

- керівники середньої ланки;
- керівники структурних підрозділів/керівники проектів;
- працівники, які планують стати керівниками.

Програма:

- коло знайомства - нетворкінг між учасниками;
- що впливає на мотивацію персоналу?
- матеріальна та нематеріальна мотивація;
- мотивація у спілкуванні з спіробітниками;
- карта мотивів працівника;
- 30 способів підвищити мотивацію працівника– чек-лист кожному учаснику тренінгу;
- постановка цілей (SMART);
- алгоритм постановки задачі підлеглому працівнику;
- етапи делегування;
- помилки під час делегування;
- що можна/а що не можна делегувати

Формат тренінгу – командний коучинг (практична робота в групах і модерація тренером) та теорія й практика – дієві схеми мотивації в компанії

Після завершення тренінгу керівник дізнається:

- особливості різних систем мотивації персоналу;
- як побудувати програму матеріальної і нематеріальної мотивації для персоналу;
- способи підвищення мотивації працівників в короткі терміни;
- алгоритм і базові інструменти процесу делегування;
- навички усвідомлення і управління виникаючими емоціями в бізнес-комунікаціях;
- навички організації командної роботи і алгоритм взаємодії з підлеглим/колегою;
- навички оперативного керівництва: планування, постановка задач, мотивування, контроль, аналіз.

Спікер: Оксана Винницька – сертифікований бізнес-тренер, експерт в сфері персоналу з 7-річним досвідом, коуч.

Спеціалізація – корпоративні тренінги для малого та середнього бізнесу в напрямку розвитку управлінських та лідерських навиків керівників та тренінги для менеджерів з продажу в напрямку розвитку навиків продаж, коучинг (індивідуальний та командний).

Практичний досвід в продажах послуг (страхування життя) понад 3 роки. Досвід польового коучингу у прямих продажах понад 2 роки.

Проведено понад 500 корпоративних тренінгів та майстер-класів для працівників компаній в напрямках: FMCG, роздрібною мережі, служби доставки, енергетики, рекламного бізнесу, сфери обслуговування, виробництва.

Даний тренінг можна пройти як в день самої події, а також як навчальний курс, як триває 4 тижні, заняття проходить 2 рази на тиждень, на базі підприємства при наборі групи від 10 осіб.

Отже, для ПрАТ «Концерн Хлібпром» обираємо саме навчання на базі підприємстві курс 4 тижні.

В табл.3.1. представлено витрати на навчання керівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» різних підрозділів підприємства.

Таблиця 3.1

Розрахунок витрат на навчання по курсу «Мотивація Від А до Я»

Посада	Кількість	Вартість навчання, грн.	Разом, грн
Начальник відділу маркетингу	1	5700	5700
Начальник відділу збуту	1	5700	5700
Лінійні керівники	42	5700	239400
Старший інспектор з кадрів	1	5700	5700
Начальник планово-економічного відділу	1	5700	5700
Разом	46	x	262200

Джерело: Розраховано автором

Отже, на проведення навчання по курсу «Мотивація Від А до Я» потрібно 262,2 тис.грн. з них, на навчання начальника відділу маркетингу 5700 грн., на начальника відділу збуту 5700 грн, на лінійних керівник, яких 42 особи потрібно 239,4 тис.грн, на старшого інспектора по кадрам –5700 грн, на начальника планово-економічного відділу 5700 грн.

Даний захід дасть можливість керівникам вибудувати ефективну мотивацію підлеглих на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром», що сприятиме збільшенню продуктивності праці, яка в свою чергу вплине на збільшення чистого доходу підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу

Для того, щоб визначити рівень підвищення продуктивності праці на підприємстві після впровадження заходу із стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів було опитано 7

фахівців ПрАТ «Концерн Хлібпром». Результати проведеного опитування щодо темпів зростання продуктивності праці наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів ПрАТ «Концерн Хлібпром» щодо темпів зростання продуктивності праці в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	0,11	0,12	0,15	0,21	0,19	0,13	0,22

Джерело: Складено та розраховано автором

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення яке характеризує розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «Концерн Хлібпром» відносно середнього значення наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст продуктивності праці, O_i , %	0,11	0,12	0,15	0,21	0,19	0,13	0,22	1,13
2	$O_{сер}$	0,16							x
3	Відхилення	-0,051	-0,041	-0,011	0,049	0,029	-0,031	0,059	x
4	ΔO^2	0,003	0,002	0,000	0,002	0,001	0,001	0,003	0,01

Джерело: Складено та розраховано автором

З проведених розрахунків табл.3.3. можна побачити, що сума квадратичних відхилень складає 0,01.

За формулою (3.1) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн.;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,01}{7}} = 0,04 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{0,04}{0,16} \times 100 = 25\%$$

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.

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей.

Для цього прогнoзні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

**Ранжування значень приросту продуктивності праці ПрАТ
«Концерн Хлібпром» в порядку темпів зростання продуктивності праці**

Значення	0,11	0,12	0,13	0,15	0,19	0,21	0,22
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром», в результаті проведення навчання персоналу задля підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.2)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення продуктивності праці в результаті запропонованого заходу.

$$ОП=(0,22+4*0,15+0,11)/6=0,16\%$$

Темп зростання продуктивності на ПрАТ «Концерн Хлібпром» після впровадження заходу із стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів з врахуванням думки експертів та проведених розрахунків, складе 0,16%.

Слід розрахувати продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» в плановому році (у 2020 році вона була 504,47 тис.грн/осіб)

$$504,47*100,16\%=505,28 \text{ тис.грн./осіб}$$

Отже, продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» в проектному році складе 505,28 тис.грн/осіб.

Темп зміни чистого доходу пропорційний темпу зміни продуктивності праці, тому проведемо розрахунок зміни чистого доходу від реалізації у проектному році для ПрАТ «Концерн Хлібпром» (в 2020 році чистий дохід від реалізації складав 1350477 тис.грн).

$$1350477 * 0,16\% = 2160,76 \text{ тис.грн.}$$

Плановий чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе:

$$1350477 + 2160,76 = 1352637,76 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати на ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2020 році склали 1234991 тис.грн, з них постійні витрати – 380497 тис.грн, змінні – 854494 тис.грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме:

$$854494 * 0,16\% = 1367,19 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» складуть 262,2 тис.грн.

Отже приріст повних витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром» у проектному році складе:

$$1367,19 + 262,2 = 1629,39 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації ПрАТ «Концерн Хлібпром» після впровадження заходу із стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів:

$$\Delta \text{ПР} = 2160,76 - 1629,39 = 531,37 \text{ тис.грн.}$$

В проектному році прибуток від реалізації ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе (враховуючи, що прибуток від реалізації у 2020 році був 115486 тис.грн.

$$115486 + 531,37 = 116017,37 \text{ тис.грн.}$$

Отже, у плановому році прибуток від реалізації ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе 116017,37 тис.грн.

Приріст чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе:

$$531,37 * (100\% - 18\%) = 435,72 \text{ тис.грн.}$$

Результати проведеній розрахунків, після впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром» заходу, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» зведемо до табл.3.5.

Отже, після впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром» заходу, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» зростає чистий дохід від реалізації на 2160,76 тис.грн, повні витрати зростуть на 1629,39 тис.грн, прибуток зростає на 531,37, ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримає додатковий чистий прибуток у розмірі 435,72 тис.грн.

Очікувані результати від впровадження стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я»

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2160,76
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1629,39
Приріст прибутку від реалізації продукції	531,37
Приріст чистого прибутку	435,72

Джерело: Складено та розраховано автором

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔOK), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{б\ddot{y}д} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.3)$$

де « PI – початкові інвестиції;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$ – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брут;

$K_{б\ddot{y}д}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{\text{сум}}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{\text{інш}}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{\text{о.к}}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)».

Інвестиційний проєкт для ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» не передбачає модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів.

Отже:

$$PI = \Delta OK = 1367,19 * 0,85 * 0,06 = 69,73 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta ЧП} = 69,73 / 435,72 = 0,16 \text{ року} \quad (3.4)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * K_{\text{обл}} + \text{Нам.буд} * K_{\text{буд}} \quad (3.5)$$

де « ΔAM – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

Нам.обл. , Нам.буд – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{\text{обл}}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{\text{буд}}$ – витрати на будівельні роботи, пов’язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення».

Враховуючи всі умови інвестиційного проекту, а саме навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 435,72 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, так як в даному інвестиційному проекту не передбачається встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

Економічне життя інвестиційного проекту – навчання персоналу, для підвищення ефективності підготовки кадрів та формування кадрового резерву – складає 2 роки, ставка дисконту складає 12 %.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum NB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.7)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 435,72 * (0,89 + 0,79) = 732 \text{ тис.грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [30, с.60]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 732 - 69,73 = 662,27 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості»:

$$T_{\Gamma} = \frac{ПИ}{HB_{cp}} \quad (3.9)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$T_{\Gamma} = 69,73 / (662,27 / 2) = 0,21 \text{ року} < 2 \text{ роки}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 662,27 / 69,73 = 9,49 > 0. \quad (3.10)$$

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

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{I} = 732 / 69,73 = 10,49 > 1 \quad (3.11)$$

Отримані розрахункові дані зведемо до табл.3.6.

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності впровадження стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я»

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	69,73
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	531,37
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	435,72
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	732,0
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	662,27
6	Термін окупності недисконтований, років	0,16
7	Термін окупності дисконтований, років	0,21
8	Індекс доходності	9,49
9	Індекс прибутковості	10,49

Джерело: Складено та розраховано автором

Інвестиційний проект для ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» є доцільним до впровадження на підприємстві, оскільки має індекс прибутковості 10,49, індекс доходності 9,49, термін окупності складає 0,16 року, дисконтований термін окупності – 0.21 року. Чиста нинішня вартість по проекту складає 662,27 тис.грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи підприємства

Вплив запропонованого заходу на ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» на основні техніко-економічні показники підприємства представлено в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№ з.п.	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	1350477	1352637,8	2160,76	0,16
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2677	2677	0,0	0,0
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	504,47	505,28	0,8	0,16
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	1234991	1236620,4	1629,39	0,13
5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	115486	116017,4	531,37	0,5
6	Чистий прибуток, тис.грн.	98960	99395,7	435,72	0,4
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	91,45	91,42	0,0	-0,03
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	7,33	7,35	0,02	x
9	Рентабельність продукції, %	9,35	9,38	0,03	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Вплив запропонованого заходу на ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» має позитивний вплив на основні техніко-економічні показники, а саме: зростає чистий дохід від

реалізації на 0,16%, на це вплинув ріст продуктивності праці працівників на 0.8 тис.грн/осіб, і склав 505,28 тис.грн\осіб., зростають повні витрати на 0,13%, і в плановому році складуть 1236620,4 тис.грн, прибуток від реалізації зростає на 0,5% або на 531,37 тис.грн і в плановому році буд складати 116017,4 тис.грн., чистий прибуток зростає на 0,4% і складе у плановому році 99395,7 тис.грн..

У плановому році після впровадження заходу зростає рентабельність діяльності на 0,02%, та зростає рентабельність продукції на 0,03%.

Отже, захід, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» є доцільним до впровадження його на ПрАТ «Концерн Хлібпром», адже сприяє покращенню фінансових показників.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в курсовій роботі дослідження, щодо розроблення програми стимулювання активності працівників на підприємстві встановлено, що: стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці. Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, що ґрунтується на порівнянні ефективності праці й вимог технології. Проблемою у сфері управління виробництвом є значне випередження темпів зростання заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що приводить до зниження стимулюючої функції заробітної плати. Жодна система керування не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей.

Проведено аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є одним з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. ПрАТ «Концерн Хлібпром» володіє потужною промисловою базою – 5 виробничих підприємств. Окрім широких можливостей щодо забезпечення населення достатньою кількістю продукту «номер один» це покладає на компанію додаткову відповідальність за вплив її діяльності на навколишнє середовище.

Впродовж 11 років підприємство співпрацює з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО, та Північною екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО (NEFCO) в напрямку розробки політики енергозберігання.

Проведений фінансовий аналіз підприємства дав змогу зробити наступні висновки: за останні три роки ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прибутковим підприємство, так у 2020 році воно отримало 98960 тис.грн чистого прибутку, що на 86065 тис.грн більше ніж у 2019 та 2018 році. Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу підприємства на 83182 тис.грн у 2020 році, та за рахунок збільшення інших доходів, що відображається у фінансовій звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році скоротилась на 312 осіб, відповідно зменшився і фонд оплати праці на 20530 тис.грн, або на 6,08%. Продуктивність праці зросла на 80,49 тис.грн/осіб, і склала у 2020 році 504,47 тис.грн. Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні роки є прибутковим, отримує чистий прибуток, який з кожним роком збільшується, веде рентабельну діяльність.

Аналіз стимулювання працівників підприємства показав, що на ПрАТ «Концерн Хлібпром» діє матеріальна стимулювання активності персоналу, у зв'язку із кризою, яка торкнулась багатьох підприємств, керівництво хлібозаводу скоротило витрати на стимулювання персоналу, саме тому досить актуальним є впровадження на підприємстві не лише системи матеріального стимулювання активності.

Після проведеного аналізу було зроблено наступні пропозиції, щодо розроблення програми стимулювання активності працівників: методи підвищення активності працівників на підприємстві як матеріальні та і нематеріальні, і досить часто саме нематеріальні методи бувають найбільш дієвими, але для цього потрібні керівники, які добре знають та володіють прийомами стимулювання активності працівників. Саме тому, пропонуємо для удосконалення системи стимулювання активності персоналу ПрАТ

«Концерн Хлібпром» пройти навчання саме керівникам підприємства, для того щоб застосувати правильні та дієві методи мотивації всього персоналу. Для цього було запропоновано скористатися послугам «Клуб Ділових Людей», який знаходить у Львові. На проведення навчання по курсу «Мотивація Від А до Я» потрібно 262,2 тис.грн. з них, на навчання начальника відділу маркетингу 5700 грн., на начальника відділу збуту 5700 грн, на лінійних керівник, яких 42 особи потрібно 239,4 тис.грн, на старшого інспектора по кадрам –5700 грн, на начальника планово-економічного відділу 5700 грн.

Проведено оцінку впливу запропонованого заходу на ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» має позитивний вплив на основні техніко-економічні показники, а саме: зростає чистий дохід від реалізації на 0,16%, на це вплинув ріст продуктивності праці працівників на 0.8 тис.грн/осіб, і склав 505,28 тис.грн\осіб., зростають повні витрати на 0,13%, і в плановому році складуть 1236620,4 тис.грн, прибуток від реалізації зростає на 0,5% або на 531,37 тис.грн і в плановому році буд складати 116017,4 тис.грн., чистий прибуток зростає на 0,4% і складе у плановому році 99395,7 тис.грн.. У плановому році після впровадження заходу зростає рентабельність діяльності на 0,02%, та зростає рентабельність продукції на 0,03%. Інвестиційний проєкт для ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» є доцільним до впровадження на підприємстві, оскільки має індекс прибутковості 10,49, індекс доходності 9,49, термін окупності складає 0,16 року, дисконтований термін окупності –0.21 року. Чиста нинішня вартість по проєкту складає 662,27 тис.грн. Отже, захід, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» є доцільним до впровадження його на ПрАТ «Концерн Хлібпром», адже сприяє покращенню фінансових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антоненко В. М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
2. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2018. № 14. С. 122-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_14_50
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.
4. Бекетов Ю. А. Основи менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
5. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон, ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667с.
6. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво. 2013. 704 с.
7. Вісім трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку URL: <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-hlibnogo-rinku>
8. Денисова А. Формування кадрового резерву на підприємстві. 2018. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>.
9. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Демографічна та соціальна статистика. Споживання продуктів харчування в домогосподарствах у 2019 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління : Навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 440 с.
13. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>
14. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький, 2019. 20 с.
15. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : «КМ-Букс», 2018. 240 с.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с
18. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Сум. держ. ун-т. Суми : Сум. держ. ун-т, 2015. 389 с.
19. Кібік О. М. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2018. 125 с.
20. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
21. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. No 1. С. 218–234.

22. «Клуб Ділових Людей» URL: <https://bc-club.org.ua/bc-club/about.html>
23. Ковальчук К. Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
24. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2016. 340 с.
25. Колпаченко Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.
26. Комарницький І. М., Кромарницька Г. О. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Хмельниц. кооперат. торг.-екон. ін-т. – Хмельницький : Цюпак, 2016. 423 с.
27. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 18.04.2021).
28. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навч. посіб. Львів : Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.
29. Лисак О. І., Андрєєва Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
30. Маклаков С. В. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2019. 20 с.
31. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
32. Попов О. С., Скачков О. М. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків: ХАІ, 2018. 123 с.

33. Посохов І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2016. 380 с.
34. ПрАТ «Концерн Хлібпром» URL: <https://hlibprom.com.ua/>
35. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252
36. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: Осадца Ю. В. 2017. 209 с.
37. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник. Харків: ХАІ, 2020. 280 с.
38. Скворцов І. В. Економіка праці й соціально-трудова відносина : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
39. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудова відносин. укл. О. В. Безпалько та ін. Київ: Кафедра, 2015. 120 с.
40. Сокур М. І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В., 2016. 335 с.
41. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №8 (86). С. 124-130.
42. Трегубов О. С. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
43. Федішин Н. П. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. Чернівці : Наші книги, 2015. 327 с.
44. Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
45. Щьокін Г. В. Основи кадрового менеджменту. Київ: МАУП, 2017. 280 с.

46. Цуркан С. М., Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(1), С. 62-73.
47. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
48. Яценко В. М., Шинкаренко О. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. ЧДТУ, 2015. 267 с.
49. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477
50. Ways To Truly Motivate Your Team In 2020. Forbes. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2020/01/31/5ways-to-truly-motivate-your-team-in-2020/?sh=4d676c396b41>

ДОДАТКИ

Баланс станом на 31.12.2020 року

Актив	№ рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	2 036	2 870
первісна вартість	1001	8 061	10 375
накопичена амортизація	1002	6 025	7 505
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 935	2 493
Основні засоби:	1010	428 211	429 400
первісна вартість	1011	656 064	698 187
знос	1012	227 853	268 787
Інвестиційна нерухомість	1015	690	1 742
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	690	1 809
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	67
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	500 519	498 152
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	84 606	73 147
Виробничі запаси	1101	56 177	51 892
Незавершене виробництво	1102	506	561
Готова продукція	1103	15 180	12 733
Товари	1104	12 743	7 961
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	111 139	101 656
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 533	4 716

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	194	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	194	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 347	2 316
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	29 033	39 814
Готівка	1166	476	51
Рахунки в банках	1167	28 557	39 763
Витрати майбутніх періодів	1170	587	678
Інші оборотні активи	1190	182	2 500
Усього за розділом II	1195	237 621	224 855
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	738 140	723 007

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	202 928	202 930
Додатковий капітал	1410	11 921	11 921
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(265 014)	(166 221)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	113 381	212 176
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	35 691	9 552
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	150 966	75 869
Інші довгострокові зобов'язання	1515	200 566	218 616
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	387 223	304 037
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	74 497	47 066

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	74 497	47 066
товари, роботи, послуги	1615	94 658	80 497
розрахунками з бюджетом	1620	6 745	11 630
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2 639	2 837
розрахунками з оплати праці	1630	15 635	15 022
одержаними авансами	1635	-	-
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	25 953	26 606
Доходи майбутніх періодів	1665	15 731	16 184
Інші поточні зобов'язання	1690	1 678	6 952
Усього за розділом III	1605	237 536	206 794

Цю фінансову звітність слід розглядати разом з доданими примітками, які становлять її невід'ємну частину.

3

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	738 140	723 007

Керівник

Головний бухгалтер

Аверченко Владислав Анатолійович

Госюк Ірина Богданівна

А
Ч
П

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 350 447	1 267 295
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(822 780)	(804 650)
Валовий:	2090	527 667	462 645
прибуток			
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 331	11 630
Адміністративні витрати	2130	(146 175)	(169 669)
Витрати на збут	2150	(266 036)	(253 699)
Інші операційні витрати	2180	(26 180)	(6 040)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	93 607	44 867
прибуток			
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	18 211	22 187
Інші доходи	2240	17 405	6 017
Фінансові витрати	2250	(56 402)	(61 406)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	72 821	11 665
прибуток			
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	26 139	1 230
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2350	98 960	12 895
прибуток			
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98 960	12 895

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	628 368	640 068
Витрати на оплату праці	2505	316 974	337 504
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 931	73 057
Амортизація	2515	43 162	34 482
Інші операційні витрати	2520	161 938	110 421
Разом	2590	1 219 373	1 195 532

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00605	0,00079
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00605	0,00079
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Короченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гонячок Ірина Богданівна



Додаток В

			КОДИ
		Дата	01.01.2020
Підприємство	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»	за ЄДРПОУ	05511001
Територія	Львівська область, Львів	за КОАТУУ	4610100000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КВЕД	10.71

Середня кількість працівників: 2989

Адреса, телефон: 79035 м. Львів, вул. Хлібна, 2, 0322977270

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1 258	2 036	
первісна вартість	1001	5 537	8 061	
накопичена амортизація	1002	(4 279)	(6 025)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 352	7 935	
Основні засоби	1010	439 945	428 211	
первісна вартість	1011	640 403	656 064	
знос	1012	(200 458)	(227 853)	
Інвестиційна нерухомість	1015	1 785	690	
первісна вартість	1016	1 785	690	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	61 647	61 647	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних	1065	0	0	

Продовження додатку В

фондах			
Інші необоротні активи	1090	18	0
Усього за розділом I	1095	508 005	500 519
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	63 547	84 606
Виробничі запаси	1101	49 155	56 177
Незавершене виробництво	1102	745	506
Готова продукція	1103	10 298	12743
Товари	1104	3 349	15 180
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	95983	111 139
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 533	9 533
з бюджетом	1135	940	194
у тому числі з податку на прибуток	1136	194	194
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2505	2 347
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 490	29 033
Готівка	1166	659	476
Рахунки в банках	1167	22831	28 557
Витрати майбутніх періодів	1170	694	587
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	174	182
Усього за розділом II	1195	197 866	237 621
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	705 871	738 140
Пасив	Код рядк а	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	202 928	202 928
Додатковий капітал	1410	11 922	11 921
Емісійний дохід	1411	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-275 442	-265 014
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	102 954	113 381

Закінчення додатку В

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 483	35 712
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	230 635	150 966
Інші довгострокові зобов'язання	1515	161 644	200 566
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	429 762	387 244
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 976	74 497
товари, роботи, послуги	1615	81 777	94 658
розрахунками з бюджетом	1620	6 225	6 724
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	3 658	2 639
розрахунками з оплати праці	1630	15 820	15 635
одержаними авансами	1635	1 646	
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	22 665	25 953
Доходи майбутніх періодів	1665	0	15 731
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11 388	1 678
Усього за розділом III	1695	173 155	237 515
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	705 871	738 140

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство «Концерн
Хлібпром»Дата
за
ЄДРПО
у

КОДИ

05511001

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 267 295	1 078 053
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(804 650)	(705 256)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	462 645	372 797
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11 630	24 932
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(169 669)	(143 495)
Витрати на збут	2150	(253 699)	(198 783)
Інші операційні витрати	2180	(6 040)	(7 983)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	44 867	47 468

Продовження додатку Г

Збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	22 187	26 559
Інші доходи	2240	6 017	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(61 406)	(59 528)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(11 427)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 665	3 072
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 230	-421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 895	2 651
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 895	2 651

III. Елементи операційних

витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	640 068	582 342
Витрати на оплату праці	2505	337 504	289 698
Відрахування на соціальні заходи	2510	73 057	83 013
Амортизація	2515	34 482	34 020
Інші операційні витрати	2520	110 421	39 674
Разом	2550	1 195 532	1 028 747

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000170	0,000160
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000170	0,000160
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер Гоянюк Ірина Богданівна