

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Економічний механізм стимулювання праці на підприємстві»

Виконав здобувач 2 курсу групи ЕП-2-1М

Власюк Ілля Аркадійович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Жужукіна Наталія Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Духновська Людмила Миколаївна

(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____ (підпис)

Київ – 2024 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	051 «Економіка» (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	«Економіка підприємства» (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«02» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Власюк Ілля Аркадійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: Економічний механізм стимулювання праці на підприємстві
керівник роботи: Жужукіна Наталія Іванівна доцент, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» серпня 2024 року № 671-КС
- Строк подання здобувачем роботи 02.12.2024 року,
- Вихідні дані до роботи: посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2021-2023 роки ПрАТ «Оболонь», мережа Інтернет
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні аспекти економічного механізму стимулювання праці
Розділ 2. Аналіз основних техно-економічних показників ПрАТ «Оболонь»
Розділ 3. Аналіз стану механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь»
Розділ 4. Заходи щодо вдосконалення економічного механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь»
- Перелік графічного матеріалу Кваліфікаційна робота складається зі 117 сторінок, 20 таблиць, 12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	15.09.2024 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2024 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2024 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2024 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	02.12.2024 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.11.2024 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	10.12.2024 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.12.2024 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	05.12.2024 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	13.12.2024 р.	виконано

Здобувач

(підпис)_____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)_____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Власюк І.А. Економічний механізм стимулювання праці на підприємстві.
Київ. НУХТ 2024.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

Складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сутність поняття «стимулювання» та обґрунтовано його взаємозалежність з поняттям «мотивація», виділено основні принципи здійснення ефективного стимулювання праці.

Другий розділ містить загальну характеристику ПрАТ “Оболонь”, аналіз ресурсів та аналіз фінансового стану підприємства.

У третьому розділі досліджено особливості, переваги та недоліки використання методів стимулювання праці на ПрАТ “Оболонь”. Здійснено оцінку стану та ефективності механізму стимулювання праці.

У четвертому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні напрями вдосконалення економічного механізму стимулювання праці на ПрАТ “Оболонь” та запропоновано два альтернативних напрями удосконалення механізму матеріального стимулювання, а саме: вдосконалення системи преміювання працівників шляхом впровадження показників ефективності праці та вдосконалення компенсаційного пакету шляхом впровадження бенефітів.

Ключові слова: стимулювання праці, стимул, підприємство, персонал, трудові ресурси, механізм.

ANNOTATION

Vlasyuk I.A. Economic Mechanism for Labor Incentives at the Enterprise. Kyiv. NUFT 2024.

Qualification thesis for obtaining the master's degree in the specialty 051 "Economics," educational and professional program "Enterprise Economics."

The thesis consists of an introduction, four chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The first chapter investigates the essence of the concept of "incentives" and substantiates its interrelation with the concept of "motivation," highlighting the main principles of effective labor incentives.

The second chapter provides a general overview of JSC "Obolon," an analysis of resources, and an assessment of the enterprise's financial condition.

The third chapter examines the features, advantages, and disadvantages of labor incentive methods used at JSC "Obolon." An evaluation of the current state and effectiveness of the labor incentive mechanism is conducted.

The fourth chapter defines the main directions for improving the economic mechanism of labor incentives at JSC "Obolon" and proposes two alternative approaches to enhance material incentives: improving the employee bonus system by implementing labor efficiency indicators and enhancing the compensation package by introducing additional benefits.

Keywords: labor incentives, incentive, enterprise, personnel, labor resources, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти економічного механізму стимулювання праці	9
1.1. Поняття, сутність та складові економічного механізму стимулювання праці.....	9
1.2. Види стимулів праці: матеріальні, нематеріальні, соціальні.....	16
1.3. Роль економічного стимулювання праці в підвищенні результативності діяльності підприємства.....	21
Висновок до розділу 1.....	26
Розділ 2. Аналіз основних техно-економічних показників ПрАТ "Оболонь"	28
2.1. Загальна характеристика ПрАТ "Оболонь" як об'єкта дослідження.....	28
2.2. Аналіз ресурсів ПрАТ "Оболонь".....	43
2.3. Аналіз фінансового стану ПрАТ "Оболонь".....	50
Висновок до розділу 2.....	59
Розділ 3. Аналіз стану механізму стимулювання праці на ПрАТ "Оболонь"	61
3.1. Аналіз діючого механізму матеріальних стимулювання праці.....	61
3.2. Аналіз діючого механізму нематеріального стимулювання праці.....	70
3.3. Аналіз діючого механізму соціального стимулювання праці.....	72
Висновок до розділу 3.....	78
Розділ 4. Заходи щодо вдосконалення економічного механізму стимулювання праці на ПрАТ "Оболонь"	81
4.1. Заходи по вдосконаленню механізму матеріального стимулювання праці.....	81
4.2. Заходи по вдосконаленню механізму нематеріального стимулювання праці.....	89
Висновок до розділу 4.....	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи визначається сучасними тенденціями економічного розвитку, які змушують підприємства впроваджувати ефективні механізми управління трудовими ресурсами. У контексті зростаючої конкуренції на ринку, економічні інструменти стимулювання праці стають важливим засобом підвищення продуктивності, мотивації працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Приватне акціонерне товариство "Оболонь" є одним із лідерів української індустрії напоїв, яке демонструє стабільний розвиток і прагне вдосконалювати свої виробничі процеси. Рациональне управління системою стимулювання праці на підприємстві не лише підвищує його конкурентоспроможність, але й сприяє збереженню провідних позицій на ринку.

Проблема стимулювання праці полягає у пошуку оптимальних підходів до розробки механізмів мотивації, які враховували б особливості діяльності підприємства, його організаційну структуру та фінансові ресурси. Невідповідна увага до стимулювання персоналу може призвести до зниження їхньої мотивації до досягнення високих результатів, збільшення плинності кадрів та погіршення фінансово-економічних показників підприємства.

Дослідження у сфері мотивації праці та економічного стимулювання свідчать, що запровадження сучасних підходів до оплати праці, бонусних програм і нефінансових методів мотивації сприяє гармонізації інтересів роботодавця і працівників. У цьому контексті розробка та впровадження ефективного економічного механізму стимулювання праці на підприємстві ПрАТ "Оболонь" набуває особливої значущості як з наукової, так і з практичної точки зору.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є аналіз чинної системи стимулювання праці на ПрАТ "Оболонь" та розробка пропозицій щодо вдосконалення економічного механізму мотивації працівників з урахуванням сучасних викликів.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи стимулювання праці та економічні підходи до управління трудовими ресурсами.
2. Провести аналіз існуючих систем мотивації та оцінити їх ефективність на прикладі ПрАТ "Оболонь."
3. Визначити ключові проблеми в системі стимулювання праці на підприємстві.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення економічного механізму стимулювання праці на підприємстві, включаючи фінансові та нефінансові інструменти.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами на ПрАТ "Оболонь".

Предметом дослідження є економічний механізм стимулювання праці на підприємстві ПрАТ "Оболонь".

Методи дослідження. У роботі використовуються загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системний підхід, економіко-математичне моделювання та методи статистичного аналізу.

Структура та обсяг дипломної роботи: Дипломна робота складається з 117 сторінок, 20 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Поняття, сутність та складові економічного механізму стимулювання праці

Сучасні умови господарювання в Україні потребують суттєвих змін у системі управління персоналом на національних підприємствах. Ефективне управління трудовими ресурсами є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності організацій, що зумовлює необхідність розробки нових підходів до управління працею. Ключовим завданням будь-якого підприємства є активізація людського фактора, оскільки саме він визначає здатність організації адаптуватися до ринкових викликів, розвиватися та досягати стратегічних цілей. У цьому контексті мотивація виступає одним із провідних чинників підвищення ефективності роботи персоналу.

Механізм — це система взаємопов'язаних елементів, процесів та правил, спрямованих на досягнення визначених економічних цілей, функціонування суб'єктів господарювання та реалізацію економічної діяльності. Механізми можуть бути створені на різних рівнях: державному, корпоративному чи індивідуальному.

Механізм стимулювання праці реалізується в рамках управління персоналом, виступаючи методом керування трудовими ресурсами підприємства. Внаслідок цього ефективність стимулювання безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства загалом.

Головним чином, раціональне стимулювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи підприємства.

Продуктивність праці є показником ефективності трудової діяльності на мікроекономічному або індивідуальному рівні, який визначається співвідношенням обсягу виробленої продукції (або послуг) до витрат одного з факторів виробництва – живої праці, виміряних за певний період [76, ст. 22].

Результативність роботи підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління персоналом, яке включає не лише організацію трудових процесів, але й розробку мотиваційних механізмів, що сприяють

досягненню як індивідуальних, так і корпоративних цілей. Водночас у сучасній економіці України система мотивації праці залишається недостатньо розвиненою. У практиці управління нерідко застосовуються емпіричні підходи, засновані на методі спроб і помилок, що обмежує ефективність діяльності підприємств і знижує їхню конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Мотивація є ключовим елементом механізму управління персоналом, оскільки її мета – забезпечити гармонію між особистими інтересами працівників та цілями підприємства. Основу трудової активності співробітників формують матеріальні потреби, професійні інтереси та прагнення до самореалізації. Тому ефективне управління повинно створювати стійкі стимули, які сприяють позитивному ставленню працівників до своєї роботи. Для цього важливо організувати робочі процеси так, щоб праця асоціювалася зі справедливою матеріальною винагородою, можливостями професійного розвитку та самореалізації.

Мотивація включає комплекс управлінських дій, спрямованих на стимулювання як окремих працівників, так і колективу в цілому для досягнення поставлених цілей. Ефективне функціонування будь-якої організації базується на системі мотивації, яка охоплює всі рівні управління. Завдяки впровадженню мотиваційних програм забезпечується злагоджена взаємодія між різними підрозділами, що підвищує ефективність праці та дозволяє максимально використовувати трудові ресурси. Основною метою мотивації є створення умов, які сприяють зростанню продуктивності працівників та їхньої активної участі у досягненні корпоративних цілей.

Ефективна мотивація базується на комплексному підході, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. У сучасних умовах конкуренції вдало побудована система стимулювання є ключовим фактором забезпечення високої продуктивності праці та прибутковості підприємства. Успішність організації значною мірою залежить від здатності її керівництва впроваджувати інноваційні

підходи до управління персоналом, які відповідають актуальним викликам економічного середовища [62, ст. 12].

Основні характеристики економічного механізму:

1. Цілеспрямованість: Спрямованість на досягнення конкретних результатів, таких як зростання ВВП, підвищення прибутковості підприємств або стимулювання інновацій.
2. Структурованість: Складність механізму, що складається з взаємопов'язаних елементів (інструментів, методів, правил), які діють у межах єдиної системи.
3. Адаптивність: Здатність механізму змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічна криза або впровадження нових технологій.
4. Інтерактивність: Забезпечення взаємодії між економічними агентами, включаючи державу, підприємства та споживачів.



Рис. 1.1 Види мотивації персоналу

Аналіз чинного механізму мотивації працівників, оцінка якісного складу персоналу, а також дослідження мотиваційних потреб колективу й необхідності змін у системі стимулювання праці доцільно здійснювати на основі регулярного моніторингу. Це дозволяє ідентифікувати слабкі місця та забезпечувати постійне вдосконалення управління трудовими ресурсами. Ефективна система мотивації повинна відповідати ряду критеріїв, що гарантують її прозорість, відповідність актуальним потребам і високу результативність.

Однією з ключових характеристик ефективного механізму мотивації є його об'єктивність. Це передбачає, що розмір винагороди працівника має визначатися на основі чесної та неупередженої оцінки його результатів. Співробітник повинен чітко розуміти, як його трудові досягнення впливають на

рівень отриманої винагороди. Не менш важливою є передбачуваність системи мотивації: працівник повинен бути впевнений, що його зусилля будуть відповідно оцінені. Ще однією важливою вимогою є адекватність винагороди, яка має враховувати не лише вклад працівника в загальний результат, але й його досвід, кваліфікацію та професійні навички.

Окрім того, своєчасність винагороди є важливим чинником, що визначає ефективність стимулювання. Винагорода повинна надаватися відразу після досягнення результату або враховуватися для подальших заохочень. Значення винагороди для працівника також має бути враховане, оскільки вона буде мотивацією лише в разі, якщо її розмір і форма мають істотне значення для одержувача. Справедливість механізму винагороди є основою довіри працівників до підприємства: правила нарахування повинні бути чіткими, зрозумілими та справедливими для всіх учасників трудового процесу.

Мотивація праці охоплює кілька її видів: матеріальну, моральну та адміністративну. Матеріальна мотивація базується на фінансових заохоченнях, таких як зарплата, премії, бонуси, а також санкції за неякісну роботу чи помилки. Це найбільш поширений інструмент стимулювання, оскільки фінансові винагороди безпосередньо впливають на рівень задоволення працівників. Моральна мотивація формує у співробітників почуття гордості за свою компанію, значущості їхнього внеску та необхідності їхньої роботи для досягнення спільних цілей. Адміністративна мотивація сприяє формуванню трудової дисципліни, відповідальності за свої дії, а також застосуванню системи заохочень і покарань для регулювання поведінки працівників.

Для ефективного функціонування механізму мотивації він має ґрунтуватися на принципах, які сприяють гармонійному розвитку виробничого колективу. До таких принципів належать створення сприятливого психологічного клімату, повага до інтересів і потреб працівників, забезпечення комфортних умов праці та надання можливостей для професійного зростання. Важливими є також справедливий розподіл доходів, залучення працівників до управління підприємством і піклування про соціальний розвиток колективу.

Сучасні системи мотивації ґрунтуються на усвідомленні, що працівник є основним елементом виробничого процесу. Управління персоналом включає не лише стимулювання підвищення продуктивності, але й розвиток трудового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності працівників та комплексний підхід до мотивації. Стимулювання працівників є методом, який допомагає задовольнити їхні потреби та мотивує до більш ефективного виконання своїх обов'язків [31, ст. 43].

Наукові дослідження доводять, що між рівнем стимулювання та бажанням працівників виконувати свої завдання існує прямий зв'язок. Це положення стало основою теорії мотивації. Завдяки ефективному управлінню персоналом створюється система, яка мотивує працівників до досягнення спільних цілей підприємства та задоволення власних професійних амбіцій.

Основним завданням управління людськими ресурсами є досягнення максимальної конвергенції між цілями організації та інтересами працівників. Успішне управління ґрунтується на здатності ефективно поєднувати стимули, що сприяють підвищенню продуктивності, і мотиваційні програми, які забезпечують сталий розвиток як персоналу, так і підприємства в цілому.

Для проведення ефективного аналізу системи мотивації працівників, оцінки їх професійного складу та визначення ключових аспектів мотиваційної сфери колективу необхідно здійснювати регулярний моніторинг. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця системи, оцінювати її ефективність та вдосконалювати механізми управління персоналом, враховуючи зміни в внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Моніторинг мотиваційної сфери є важливим інструментом, який сприяє адаптації системи стимулювання праці до потреб і очікувань працівників, а також до стратегічних цілей організації.

Одним із головних критеріїв ефективної системи мотивації — її об'єктивність. Це означає, що розмір винагороди для працівників має визначатися на основі чіткої та справедливої оцінки їхньої продуктивності, внеску в загальний результат, рівня кваліфікації та складності виконуваних

завдань. Працівник повинен чітко розуміти, як його досягнення впливають на розмір матеріальної чи нематеріальної винагороди. Важливою складовою системи є передбачуваність: співробітник має знати, за які досягнення він отримає конкретну винагороду, що збільшує його впевненість у власних зусиллях і мотивує до досягнення кращих результатів.

Адекватність розміру винагороди є ще однією необхідною характеристикою мотиваційної системи. Винагорода повинна відповідати рівню трудового внеску, досвіду, кваліфікації та досягнутим результатам працівника. Крім того, своєчасність виплат є надзвичайно важливою: працівник очікує, що його зусилля будуть оцінені негайно після досягнення результату. Якщо це неможливо здійснити в вигляді безпосередньої винагороди, має бути передбачений механізм її обліку для майбутнього заохочення.

Ще одним важливим аспектом є значущість винагороди, яка повинна мати реальну цінність для працівника, задовольняти його основні потреби та мотивувати до подальших зусиль. Справедливість є основою будь-якої мотиваційної системи: правила визначення і розподілу винагороди повинні бути чіткими та прозорими для кожного працівника. Це сприяє довірі до роботодавця і формуванню позитивного робочого клімату.

Мотивація праці включає кілька основних видів: матеріальну, моральну та адміністративну. Матеріальна мотивація, яка базується на фінансових винагородах, є найбільш поширеним способом стимулювання працівників. Вона включає зарплату, премії, бонуси, компенсації та штрафи за порушення робочих стандартів. Моральна мотивація допомагає формувати у працівників почуття причетності до спільного успіху, гордості за свій внесок і важливості для організації. Адміністративна мотивація включає методи управління дисципліною, які стимулюють відповідальність через систему покарань і заохочень.

Ефективна система мотивації будується на принципах, що забезпечують гармонійний розвиток трудового колективу. Серед таких принципів слід виділити створення сприятливого психологічного клімату, повагу до інтересів

працівників, надання можливостей для професійного розвитку, справедливий розподіл доходів та залучення працівників до процесу управління підприємством. Турбота про соціальний розвиток колективу, зокрема через організацію спільних заходів, корпоративних програм і соціальних проєктів, також є важливою складовою успішної мотиваційної системи.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами засновані на розумінні того, що співробітники - це не просто виконавці роботи, а головний актив компанії. Іншими словами, працездатність, професійні навички та мотивація співробітників безпосередньо впливають на ефективність роботи компанії в цілому. Механізми мотивації повинні не тільки сприяти досягненню короткострокових цілей, а й створювати стійку зацікавленість співробітників у загальному успіху.

Наукові дослідження показують, що існує прямий зв'язок між рівнем заохочень і бажанням працівників виконувати свою роботу. Це спостереження лягло в основу багатьох теорій мотивації. Ефективне управління людськими ресурсами може створити систему, яка підтримує досягнення стратегічних цілей компанії, одночасно задовольняючи професійну та особисту мотивацію працівників.

Таким чином, ефективна механізм мотивації персоналу базується на здатності пов'язувати цілі компанії з потребами окремих працівників. Йдеться також про розвиток потенціалу працівників та впровадження сучасних програм мотивації, які забезпечують сталий розвиток працівників і компанії в цілому.

1.2. Види стимулів праці: матеріальні, нематеріальні, соціальні

Стимулювання праці є одним із ключових елементів системи управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей організації. У сучасному управлінні стимулювання базується на використанні матеріальних, нематеріальних і

соціальних стимулів, кожен із яких має свої специфічні риси, вплив на мотивацію працівників та значення для загального успіху підприємства.

Матеріальне стимулювання традиційно вважається одним з найефективніших способів заохочення працівників, оскільки має безпосередній вплив на їхній добробут. Фінансові стимули включають в себе заробітну плату, премії, надбавки за вислугу років і результати роботи, нагороди та інші фінансові винагороди. Вони забезпечують працівникам фінансову безпеку та слугують прямим визнанням їхнього внеску в успіх організації. Наприклад, регулярні премії за виконання або перевиконання планових показників мотивують працівників до досягнення поставлених цілей. Водночас важливо встановити прозору систему розподілу фінансових стимулів, щоб уникнути нерівності та забезпечити довіру керівництва.

Нематеріальні стимули впливають на внутрішню мотивацію працівників, сприяючи їхньому професійному та особистісному розвитку. До них належать визнання досягнень, кар'єрні перспективи, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, гнучкий графік роботи, підтримка ініціатив тощо. Наприклад, публічне визнання видатних досягнень працівників підвищує їхню впевненість у собі та мотивує продовжувати продуктивно працювати. Такі стимули допомагають створити відчуття причетності до загального успіху організації та підвищують залученість працівників.

Соціальні стимули є важливою складовою мотиваційної системи, оскільки вони спрямовані на формування сприятливого соціального клімату в колективі. Це можуть бути корпоративні заходи, організація соціальних пакетів, забезпечення медичного страхування, створення умов для відпочинку та сімейного життя, підтримка працівників у кризових ситуаціях. Наприклад, проведення корпоративних свят або тимбілдингових заходів сприяє згуртуванню колективу, покращенню міжособистісних відносин і формуванню позитивної корпоративної культури.

Взаємозв'язок між матеріальними, нематеріальними та соціальними стимулами є надзвичайно важливим для побудови ефективної мотиваційної

системи. Матеріальні стимули створюють базу для задоволення основних потреб працівників, у той час як нематеріальні та соціальні підсилюють їхню внутрішню мотивацію, формуючи відданість компанії та бажання досягати спільних цілей. Наприклад, працівник, який отримує достойну зарплату (матеріальний стимул), більше зацікавлений у професійному розвитку (нематеріальний стимул) і відчуває більшу прихильність до компанії, яка забезпечує йому медичне страхування (соціальний стимул).

Ефективність стимулювання праці залежить від того, наскільки вдало організація інтегрує різні види стимулів у свою мотиваційну систему. Однобокий підхід, що акцентується лише на одному виді стимулів, може призвести до зниження задоволеності працівників і, як наслідок, до втрати продуктивності. Наприклад, надмірне зосередження на матеріальних стимулах без врахування нематеріальних потреб працівників може створити атмосферу конкуренції замість співпраці. Навпаки, гармонійне поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів забезпечує різносторонній вплив на мотивацію, задовольняючи як базові потреби, так і прагнення до самореалізації.

Таблиця 1.1

Види стимулів праці та їхній вплив на працівників

Вид стимулів	Приклади	Основний вплив
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки за стаж, оплата понаднормової праці	Задоволення базових економічних потреб, забезпечення фінансової стабільності
Нематеріальні	Визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливість навчання, гнучкий графік роботи	Підвищення внутрішньої мотивації, стимулювання особистісного та професійного розвитку
Соціальні	Корпоративні заходи, медичне страхування, соціальні пакети, створення комфортних умов праці	Формування сприятливого соціального клімату, підвищення згуртованості колективу

Джерело: складено автором на основі [25], [53]

Ефективні механізми мотивації ґрунтуються на поєднанні матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів, кожен з яких відіграє важливу роль у

мотивації працівників. Збалансоване застосування цих стимулів може мати цілісний вплив на різні аспекти роботи та задовольняти як базові потреби, так і амбітні прагнення працівників.

Матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, премії, бонуси, компенсації та інші фінансові винагороди, є базовими елементами системи мотивації. Вони забезпечують економічну стабільність працівників і слугують прямим підтвердженням їхнього внеску у спільну справу. Рівень матеріальної винагороди впливає на задоволеність працівників своєю роботою, їхню лояльність до роботодавця та продуктивність. Наприклад, регулярне надання премій за перевиконання плану мотивує працівників досягати більш високих результатів. Проте ефективність матеріальних стимулів значною мірою залежить від їхньої прозорості та справедливості. Якщо працівники вважають, що винагорода розподіляється нерівномірно або не відповідає їхнім зусиллям, це може знизити мотивацію і викликати конфлікти в колективі. Тому підприємства повинні розробляти чіткі правила визначення і розподілу матеріальних заохочень, враховуючи об'єктивні критерії оцінки.

Нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні внутрішньої мотивації працівників. Вони орієнтовані на задоволення психологічних і професійних потреб, сприяючи особистісному та професійному зростанню. До таких стимулів належать визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливості для навчання, гнучкий графік роботи та підтримка ініціатив. Наприклад, публічне визнання успіхів працівника, надання йому можливості брати участь у важливих проектах або проходити додаткове навчання формують відчуття значущості та причетності до успіху організації. Такі стимули не лише підвищують рівень задоволеності працівників, але й сприяють зміцненню їхньої лояльності до підприємства. Крім того, нематеріальні стимули створюють умови для самореалізації, що є важливим фактором для працівників, які прагнуть професійного розвитку та досягнення амбіційних цілей.

Соціальні стимули мають вирішальне значення для формування позитивного соціального клімату в колективі. Вони спрямовані на забезпечення

комфорту і підтримки працівників у соціальній сфері. Серед таких стимулів можна виділити організацію корпоративних заходів, створення соціальних пакетів, забезпечення медичного страхування, програми для сімейного відпочинку або допомогу у складних життєвих ситуаціях. Наприклад, організація корпоративних свят чи тимбілдингових заходів сприяє згуртованості колективу, поліпшенню міжособистісних відносин і формуванню відчуття спільності. Соціальні стимули також сприяють підвищенню лояльності працівників до підприємства, оскільки вони відчують турботу та підтримку з боку роботодавця. Це особливо важливо для збереження стабільності в колективі та попередження плинності кадрів.

Гармонійне поєднання цих трьох видів стимулів є ключовим для досягнення високої продуктивності праці та стійкого розвитку підприємства. Матеріальні стимули задовольняють базові потреби працівників і забезпечують їхню економічну стабільність. Нематеріальні стимули впливають на їхню внутрішню мотивацію, сприяючи досягненню більш високих результатів та професійному розвитку. Соціальні стимули створюють сприятливий клімат у колективі, зміцнюють згуртованість і формують відчуття приналежності до організації.[25], [53]

Взаємозв'язок між цими стимулами дозволяє створити комплексну мотиваційну систему, яка враховує різні аспекти трудової діяльності та індивідуальні потреби працівників. Наприклад, працівник, який отримує справедливу оплату праці (матеріальний стимул), відчуває більшу мотивацію розвиватися професійно (нематеріальний стимул) та залишається лояльним до компанії, яка підтримує його соціально (соціальний стимул). Такий підхід дозволяє підприємству не лише досягати високих результатів, але й створювати стабільний та згуртований колектив, що є важливим чинником його довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Роль економічного стимулювання праці в підвищенні результативності діяльності підприємств

Стимулювання праці є ключовим засобом впливу на ефективність роботи персоналу та загальну конкурентоспроможність підприємства. У сучасному глобалізованому ринковому середовищі людський капітал стає найціннішим ресурсом, від якого залежить спроможність організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною. Завдяки мотивації працівників підприємства досягають своїх цілей, підвищують рівень інноваційної діяльності та пристосовуються до швидких змін зовнішнього середовища. Це підкреслює необхідність створення ефективних систем стимулювання, що враховують потреби працівників та стратегічні пріоритети компанії.

Багато наукових досліджень свідчать, що механізм стимулювання праці безпосередньо впливає на продуктивність працівників. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів підвищує зацікавленість працівників у виконанні робочих завдань, сприяє зростанню їхньої відповідальності та професійного рівня. Наприклад, матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси, є основними засобами задоволення економічних потреб працівників, що забезпечує їм відчуття стабільності, і, як наслідок, підвищує мотивацію та залученість до роботи. Однак сучасні дослідження показують, що для досягнення довгострокового успіху недостатньо лише матеріальних стимулів. Нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання і професійного розвитку, також відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності праці.

У сучасних організаціях стимулювання праці сприймається як складний процес, що включає не лише фінансові винагороди, але й створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Працівники, які відчувають повагу та підтримку з боку керівництва, показують вищий рівень лояльності до організації та готовність активно брати участь у вирішенні складних завдань. Наприклад, забезпечення комфортних умов праці, організація тимблдингу та впровадження програм підтримки балансу між роботою та особистим життям є

ефективними засобами зміцнення корпоративної культури та залучення співробітників.

Ефективне стимулювання праці також сприяє інноваційному розвитку підприємства. Працівники, які відчують підтримку у впровадженні своїх ідей, більш охоче беруть участь у розробці нових продуктів або процесів. Це дозволяє компанії не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й займати лідерські позиції на ринку. Дослідження показують, що організації, які активно інвестують у розвиток людського капіталу, мають вищі показники прибутковості та продуктивності.

Стимулювання праці також відіграє важливу роль у здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах сучасного світу, де технології та ринкові умови швидко змінюються, тільки компанії з гнучкими та мотивованими командами можуть залишатися конкурентоспроможними. Система стимулювання, яка поєднує фінансові, соціальні та професійні заохочення, дозволяє працівникам швидко пристосовуватися до нових умов і стимулює їх до постійного навчання.

Водночас стимулювання праці має не лише економічний, але й соціальний ефект. Задоволеність працівників своєю роботою, їхня залученість до досягнення спільних цілей і позитивне ставлення до керівництва створюють умови для довгострокового розвитку організації. Успішні компанії розуміють, що конкурентоспроможність є результатом системної роботи з персоналом, спрямованої на задоволення як базових, так і вищих потреб працівників. Тому створення комплексних програм мотивації, які враховують матеріальні, нематеріальні та соціальні аспекти, є запорукою їхнього довготривалого успіху.

Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, компенсаційні виплати та інші фінансові винагороди, традиційно вважаються найефективнішими методами мотивації працівників. Вони забезпечують основу для задоволення базових потреб співробітників, гарантують економічну стабільність і формують позитивне ставлення до роботи. Дослідження показують, що регулярна виплата премій за досягнення встановлених цілей

підвищує рівень залученості працівників на 20–30% (джерело: Economy and Society). Важливим аспектом ефективності матеріальних стимулів є їх справедливість і прозорість. Якщо система розподілу винагород сприймається як необ'єктивна, це може викликати конфлікти у колективі та знижувати загальну мотивацію. Тому необхідно впроваджувати чіткі критерії оцінки результатів роботи, щоб забезпечити довіру працівників до управлінських рішень.

Не менш важливу роль у мотивації відіграють нематеріальні стимули, що впливають на внутрішню мотивацію працівників. До них належать визнання досягнень, можливості професійного та особистісного розвитку, кар'єрне зростання, доступ до навчання та тренінгів, а також гнучкий графік роботи. Згідно з дослідженнями, нематеріальні стимули підвищують продуктивність праці на 15–25% залежно від галузі та специфіки організації (Harvard Business Review). Наприклад, працівники, які отримують можливість розвиватися професійно, показують вищу продуктивність, оскільки відчують, що їхні зусилля цінуються. Визнання досягнень також відіграє важливу роль — публічне похвалення за успіхи може мати потужний мотивуючий ефект, іноді навіть перевершуючи матеріальні заохочення.

Соціальні стимули є важливою частиною механізму мотивації, оскільки вони спрямовані на створення сприятливого робочого клімату та підтримку співробітників у соціальній сфері. Це можуть бути корпоративні заходи, медичне страхування, соціальні пакети, комфортні умови праці, програми для підтримки сімейного життя та допомога в кризових ситуаціях. Компанії, які інвестують у створення сприятливих умов для праці, показують вищий рівень лояльності працівників і нижчу плинність кадрів. Міжнародні дослідження підтверджують, що підприємства з розвиненою соціальною політикою на 35% частіше утримують ключових працівників у довгостроковій перспективі (World Economic Forum).

Інтеграція матеріальних, нематеріальних та соціальних стимулів у комплексну систему мотивації є критично важливою для забезпечення

конкурентоспроможності підприємств. Матеріальні стимули задовольняють базові потреби працівників, забезпечуючи їм економічну стабільність. Нематеріальні стимули впливають на їхню внутрішню мотивацію, сприяючи досягненню високих результатів та професійному розвитку. Соціальні стимули створюють сприятливий соціальний клімат, зміцнюють колектив і підвищують задоволеність працівників роботою. Гармонійне поєднання цих стимулів дозволяє врахувати різні аспекти трудової діяльності та потреби працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Дослідження свідчать, що ефективний механізм стимулювання праці здатен підвищити загальну продуктивність підприємства на 20–30%, знизити плинність кадрів на 25–40% і збільшити прибутковість компанії на 15–20% (McKinsey & Company). Наприклад, компанії, які активно впроваджують програми навчання та розвитку, відзначають значне підвищення рівня залученості працівників. Це, у свою чергу, позитивно впливає на якість продукції або послуг, що забезпечує конкурентні переваги на ринку.

В умовах сучасної глобальної конкуренції ефективність стимулювання праці як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств є беззаперечною. Розумне використання стимулів дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, але й створити сприятливе середовище для їхнього професійного зростання, інноваційної активності та лояльності до підприємства. Завдяки комплексному підходу до мотивації, який включає матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, компанії можуть забезпечити стійкий розвиток та зміцнити свої позиції на ринку.

Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, бонуси та компенсаційні виплати, залишаються основними елементами системи мотивації. Вони задовольняють базові економічні потреби працівників, забезпечуючи стабільність та впевненість у майбутньому. Водночас розмір матеріального стимулювання має бути справедливим і відповідати внеску працівника в досягнення цілей компанії. Дослідження свідчать, що прозора і чітка система винагороди підвищує довіру до керівництва і знижує конфлікти в

колективі. Працівники, які відчують, що їхні зусилля оцінюються належним чином, готові докладати більше зусиль для досягнення високих результатів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Однак у сучасному бізнес-середовищі лише матеріальних стимулів недостатньо для довгострокового успіху. Нематеріальні стимули, які впливають на внутрішню мотивацію працівників, відіграють не менш важливу роль у підвищенні їхньої продуктивності та залученості. До таких стимулів належать визнання досягнень, можливості професійного і кар'єрного зростання, участь у важливих проєктах, гнучкий графік роботи та інші нематеріальні фактори. Наприклад, публічне визнання досягнень працівника або надання йому можливості брати участь у стратегічно важливих ініціативах значно підвищує рівень його задоволеності та відданості компанії. Як показують дослідження, працівники, які мають можливість реалізувати свої професійні амбіції, демонструють вищу продуктивність і готовність долучатися до інноваційних проєктів.

Соціальні стимули доповнюють матеріальні та нематеріальні елементи мотиваційної механізми, формуючи сприятливий клімат у колективі та підвищуючи загальну задоволеність працівників своєю роботою. До таких стимулів належать створення комфортних умов праці, забезпечення соціальних гарантій, медичне страхування, організація корпоративних заходів і допомога у вирішенні особистих або сімейних питань. Соціальні стимули зміцнюють корпоративну культуру, знижують рівень плинності кадрів і формують позитивний імідж компанії на ринку праці. Наприклад, організація корпоративних свят або програми підтримки здоров'я та благополуччя працівників сприяють згуртованості колективу, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

Комплексний механізм стимулювання праці, який інтегрує матеріальні, нематеріальні та соціальні компоненти, дозволяє максимально розкрити потенціал працівників і створити умови для їхнього довгострокового залучення до досягнення стратегічних цілей. Важливою перевагою такої системи є її

гнучкість і здатність адаптуватися до змін, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Наприклад, під час економічних криз або змін у ринкових умовах організації, які інвестують у розвиток людського капіталу, демонструють вищу стійкість і здатність утримувати конкурентні позиції.

Стимулювання праці також відіграє ключову роль в інноваційній активності підприємств. Працівники, які отримують підтримку для своїх ініціатив, більш схильні брати участь у створенні нових продуктів або послуг, впровадженні сучасних технологій та покращенні бізнес-процесів. Дослідження свідчать, що компанії з розвиненими програмами стимулювання демонструють вищі показники інноваційності, що надає їм конкурентні переваги на ринку.

Загалом, стимулювання праці є важливим фактором для довгострокового успіху компаній. Воно не тільки підвищує продуктивність працівників, але й забезпечує згуртованість колективу, зміцнює лояльність до організації, сприяє професійному розвитку та інноваційному зростанню. У сучасному конкурентному середовищі інвестиції в людський капітал стають ключовими для досягнення стратегічних цілей, зміцнення позицій на ринку та забезпечення стійкого розвитку. Тому підприємства, які активно працюють над удосконаленням механізму стимулювання, отримують значні переваги у порівнянні з конкурентами, що забезпечує їм успішне майбутнє.

Висновок до розділу 1

Підсумовуючи, теоретичні аспекти економічного механізму стимулювання праці підкреслюють його ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Стимулювання праці є складним багатограним процесом, який базується на використанні матеріальних, нематеріальних та соціальних інструментів для задоволення потреб працівників і забезпечення їхньої залученості до досягнення стратегічних цілей організації. Успішна реалізація

цього механізму залежить від чіткого врахування індивідуальних мотивів, умов праці та специфіки діяльності підприємства.

Ефективний економічний механізм стимулювання праці досягає балансу між інтересами працівників та роботодавця. Матеріальні стимули задовольняють базові економічні потреби працівників, нематеріальні сприяють їхньому професійному розвитку і внутрішній мотивації, а соціальні створюють сприятливий робочий клімат і підтримують лояльність персоналу. Гармонійне поєднання цих інструментів дозволяє підвищити продуктивність праці, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його довгострокову стабільність.

Теоретичний аналіз показав, що стимулювання праці не обмежується фінансовими аспектами, а включає комплексний підхід до управління персоналом. Це охоплює розробку справедливих механізмів винагороди, впровадження систем професійного зростання і створення умов для соціальної підтримки працівників. Такий підхід дозволяє адаптувати систему стимулювання до потреб ринку, специфіки підприємства та сучасних викликів бізнес-середовища.

Економічний механізм стимулювання праці є стратегічним інструментом, що сприяє підвищенню ефективності роботи працівників, формуванню їхньої мотивації та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Його впровадження має бути інтегрованим у загальну систему управління організацією, базуючись на сучасних наукових підходах та передовому досвіді.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕХНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

2.1. Загальна характеристика ПрАТ "Оболонь" як об'єкта дослідження

ПрАТ "Оболонь" є однією з найбільших компаній в Україні, яка спеціалізується на виробництві алкогольних напоїв, таких як пиво, горілка та лікери. Заснована в 1980 році, компанія має більш ніж 40-річний досвід у цій галузі, що дозволило їй зайняти вагоме місце на внутрішньому та міжнародному ринках. Продукція "Оболонь" відома не лише в Україні, але й за її межами, а бренд став синонімом якості та надійності.

Організаційна структура

Організаційна структура ПрАТ "Оболонь" забезпечує ефективне функціонування всіх підрозділів компанії. Вона включає:

- Керівництво – формує стратегію розвитку компанії, координує діяльність інших підрозділів.
- Виробничі підрозділи – відповідають за безперервний процес виготовлення продукції. Це включає виробництво, розлив, пакування та контроль якості.
- Фінансово-економічний відділ – займається фінансовим плануванням, бюджетуванням та аналізом витрат.
- Відділ продажів і маркетингу – відповідає за просування продукції, реалізацію на внутрішньому і зовнішньому ринках та підтримку клієнтів.
- Адміністративний відділ – забезпечує підтримку діяльності компанії, включаючи управління персоналом та юридичні аспекти.

Така структура дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринку, забезпечувати високу якість продукції та оптимізувати внутрішні процеси.

Конкурентні переваги

ПрАТ "Оболонь" має ряд конкурентних переваг, які виділяють її серед інших виробників напоїв:

1. Відома торгова марка – бренд "Оболонь" асоціюється з високоякісною продукцією та багаторічною традицією у виробництві напоїв.
2. Широкий асортимент продукції – компанія пропонує не лише пиво, але й інші алкогольні напої, що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку.
3. Власні виробничі потужності – сучасні лінії виробництва забезпечують контроль якості на всіх етапах виготовлення продукції.
4. Висока якість продукції – завдяки використанню натуральної сировини та суворому контролю на всіх етапах виробничого процесу.

Ці чинники сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Таблиця 2.1

Інформація про підприємство ПрАТ «Оболонь»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ:	8038000000 (Оболонський р-н)
Галузева належність (1):	11.05
Галузева належність (2):	11.06
Галузева належність (3):	11.07
Керівник:	Булах Ігор Васильович, Генеральний директор, тел.: (044) 412-84-10

Продовження таблиці 2.1

Контактна особа:	Ячник Олександр Миколайович, тел.: (044) 201-47-75
Електронна поштова адреса:	corp@kiev.obolon.ua

Війна в Україні суттєво вплинула на економічне становище країни загалом і окремих підприємств, включаючи ПрАТ "Оболонь".

Пивоварні компанії "Оболонь" у Донецькій області зазнали пошкоджень через бойові дії і були змушені припинити роботу. Війна також призвела до збільшення витрат на транспортування сировини та продукції, скорочення замовлень з тимчасово окупованих територій, що негативно вплинуло на виробництво та збут продукції.

Попри ці труднощі, компанія зберегла свої ринкові позиції, продовжуючи розвиватися, впроваджувати нові технології та розширювати асортимент продукції. Крім того, ПрАТ "Оболонь" бере участь у благодійних ініціативах для підтримки військових та внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від конфлікту на сході України.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, використання власної сировини, інноваційні підходи, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

До складу ПрАТ "Оболонь" входять такі дочірні підприємства: ТОВ "Красилівське" (вул. Будівельна, 3, м. Красилів, Хмельницька область) та Пивоварний завод "Зіберт" (вул. Пушкінська, 3, м. Фастів, Київська область).

Середньооблікова чисельність штатних працівників бухгалтерії ПрАТ "Оболонь" (осіб): 2602.

Середня кількість позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 6.

Кількість працівників, зайнятих на умовах неповного робочого часу (днів, тижнів): немає.

Розмір заробітної плати: 338219 тис. грн.

Інформація про зміну розміру фонду оплати праці та порівняння з попереднім роком: фонд оплати праці збільшився на 22075 тис. грн. Кадрова програма емітента спрямована на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: протягом звітної періоду працівники проходили курси підвищення кваліфікації за визначеною програмою..

Продуктовий портфель ПрАТ "Оболонь" включає широкий спектр алкогольних та безалкогольних напоїв.

Він є одним із найрізноманітніших на українському ринку, що забезпечує компанії міцні позиції як у сегменті алкогольних, так і безалкогольних напоїв. Завдяки інноваційному підходу до виробництва та орієнтації на споживача, компанія пропонує широкий асортимент продукції, здатний задовольнити потреби різних груп клієнтів.

Пиво є ключовим продуктом у портфелі компанії "Оболонь". Компанія виробляє широкий спектр сортів, включаючи:

- Світле пиво – класичні сорти з багатим смаком, які користуються популярністю серед споживачів завдяки високій якості та доступній ціні.
- Темне пиво – напої з насиченим смаком і ароматом, які підкреслюють традиції пивоваріння.
- Живе пиво – сорт без пастеризації, що дозволяє зберегти природний смак і аромат солоду.
- Фільтроване та нефільтроване пиво – варіанти, які відповідають різним уподобанням споживачів.
- Безалкогольне пиво – популярний вибір для тих, хто хоче насолодитися смаком пива без вживання алкоголю.

Такі різновиди дозволяють компанії охопити широку аудиторію, враховуючи як традиційні смаки, так і сучасні тенденції.

Сидр, що виробляється компанією, створюється з використанням натуральних фруктових інгредієнтів. У портфелі представлено кілька сортів сидру з різними смаковими відтінками, серед яких:

- Класичний яблучний сидр – традиційний напій із натурального яблучного соку.
- Фруктові сидри – напої зі смаком груші, вишні, малини або інших фруктів.

идри компанії "Оболонь" відрізняються натуральним складом та високою якістю, що робить їх привабливими як для молодшої аудиторії, так і для тих, хто віддає перевагу легким алкогольним напоям. Лимонади є важливою частиною безалкогольного асортименту компанії. Вони виготовляються з натуральних інгредієнтів і пропонують широкий вибір смаків:

- Класичний лимонад – традиційний напій із освіжаючим лимонним смаком.
- Імбирний лимонад – напій зі злегка пікантним смаком імбиру, який ідеально підходить для спекотних днів.
- Сезонні лимонади – варіанти, створені для певних сезонів, наприклад, із додаванням ягід чи цитрусових.

Ці напої популярні серед усіх вікових груп завдяки їхньому натуральному складу та освіжаючому ефекту.

Енергетичні напої

Компанія "Оболонь" активно розвиває асортимент енергетичних напоїв. Ці продукти призначені для людей, які потребують додаткового заряду енергії протягом дня. У асортименті представлені:

- Класичні енергетики – напої з вмістом кофеїну та вітамінів, які допомагають покращити концентрацію та витривалість.
- Смаки енергетиків – різноманітні ароматизовані напої, такі як ягідний, цитрусовий та тропічний.

Ця категорія продукції набуває дедалі більшої популярності, особливо серед молоді.

Мінеральна вода

Мінеральна вода займає важливе місце в портфелі компанії. Продукція виготовляється з джерельної води, яка проходить ретельний контроль якості. Асортимент включає:

- Природна негазована вода – ідеально підходить для щоденного вживання.
- Газована вода – освіжаючий напій для тих, хто віддає перевагу насиченим смаковим відчуттям.

Компанія забезпечує різноманітність об'ємів пляшок, що робить її продукцію зручною для споживачів із різними потребами.

Напої з фруктовим соком

Ця категорія напоїв включає натуральні морси, фруктові нектари та соковмісні напої. Основні переваги:

- Морси – натуральні напої з ягідних екстрактів, які зберігають корисні властивості фруктів.
- Фруктові нектари – напої із високим вмістом фруктового соку, що мають насичений смак і аромат.

Такі напої користуються попитом серед сімей із дітьми та прихильників здорового способу життя.

Тоніки та інші безалкогольні напої

Останньою, але не менш важливою частиною портфеля є тоніки, содова вода та інші безалкогольні напої. Вони ідеально підходять як для самостійного вживання, так і для створення коктейлів. Основні продукти:

- Тонік – популярний напій для створення міксів у барній індустрії.
- Содова вода – освіжаючий продукт для широкого кола споживачів.

Місія ПрАТ "Оболонь" – забезпечувати споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Основні цілі компанії включають розширення ринків збуту, збільшення прибутку та максимальне задоволення потреб споживачів.

Свої маркетингові цілі ПрАТ "Оболонь" визначає наступним чином :

знати та розуміти споживачів, щоб продукція та послуги відповідали їхнім реальним запитам та потребам.

Відповідно, ПрАТ "Оболонь" найчастіше використовує такі конкурентні стратегії:

- Стратегія лідерства за витратами: комбіноване управління для досягнення синергії за рахунок економії на закупівлях, використання найефективніших технологій та розробок, перехресного ліцензування тощо.
- Стратегії диференціації : надають кожному бренду унікальний характер та стабільно високий рівень позиціонування через стимулювання збуту, рекламу, унікальні акції та соціальні заходи. Бренди мають власні легенди.



Рис. 2.1 Портфель брендів

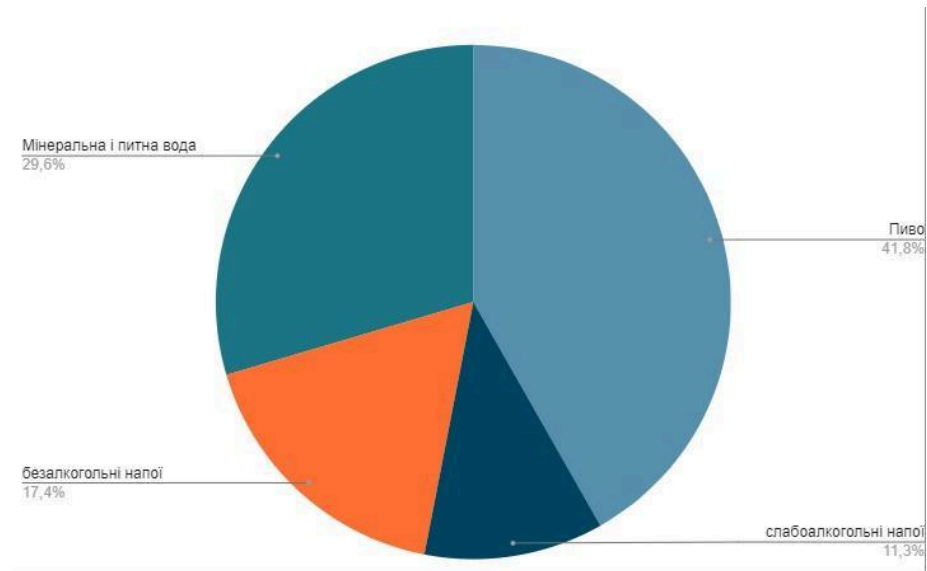


Рисунок 2.2 Структура продуктового портфеля корпорації
Джерело: складено на основі [37]

Пивоваріння залишається найбільш пріоритетним напрямком розвитку, однак компанія має на меті зайняти лідируючі позиції на всіх цих ринках у 2021-2022 роках (рис. 2.2). Компанія також планує вийти на шостий ринок - ринок енергетичних напоїв.

Для досягнення цих амбітних цілей компанія планує розробляти та впроваджувати інновації як у продуктах, так і в технологіях.

Інновації в продукції включатимуть створення нових видів напоїв, що відповідатимуть сучасним трендам і запитам споживачів. "Оболонь" прагне розширити асортимент, включаючи напої з пониженим вмістом алкоголю, безалкогольні та функціональні напої, які підтримують здоровий спосіб життя. Особлива увага буде приділена використанню натуральних інгредієнтів та розробці унікальних смакових профілів, що дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та залучити нових клієнтів. Крім того, "Оболонь" планує розвивати ексклюзивні лінії продукції для експорту, що підвищить її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Щодо технологій, компанія зосередиться на модернізації виробничих процесів, впроваджуючи автоматизацію та цифрові технології для підвищення ефективності та точності виробництва. "Оболонь" планує інвестувати в сучасне обладнання, яке зменшить енергоспоживання та кількість відходів, що

є важливим кроком до екологічної відповідальності. Серед пріоритетів - розвиток системи контролю якості на базі штучного інтелекту для забезпечення стабільності високих стандартів продукції.

Компанія також планує впроваджувати інновації в логістиці та дистрибуції. Використання розумних логістичних систем дозволить "Оболоні" оптимізувати маршрути доставки та зменшити витрати. У перспективі компанія розглядає можливість використання електротранспорту для транспортування продукції, що узгоджується з її стратегією сталого розвитку.

Важливим аспектом інноваційної стратегії є співпраця з клієнтами та партнерами. "Оболонь" планує впровадити нові маркетингові інструменти, включаючи аналітику великих даних (Big Data) для вивчення споживчих уподобань і прогнозування ринкових тенденцій. Це дозволить компанії швидко реагувати на зміни на ринку та пропонувати клієнтам продукцію, яка відповідає їхнім очікуванням.

Таблиця 2.2

Споживчі ринки на яких працює компанія

Півний ринок	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних напоїв	Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок сидру
Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Він показує, що виробництво пива зросло мінімально на 2%, в той час як споживання пива на душу населення зменшилося.	Ринок зріс на 11%.	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на рівні 15%.	Це позитивний показник на рівні 13%.	Ринок стабілізувався.

Продовження таблиці 2.2

Особливість: чотири виробники контролюють 93% ринку.	одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку.	Особливість : 7 виробників займають майже 90% ринку.	Особливість : тільки 2 компанії займають 95% ринку.	Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 компаніївироб ники.
--	---	---	---	--

Таким чином, завдяки комплексному підходу до впровадження інновацій у продукті та технологіях, "Оболонь" прагне не лише зберегти свої лідерські позиції, а й створити нові можливості для розвитку на національному та міжнародному рівнях.

Це дозволить "Оболоні" повернути імідж інноватора, який задає тренди в Україні.

Українська державна пивоварна компанія "Оболонь" займає особливе місце на вітчизняному ринку, будучи символом якості, національної ідентичності та стабільності. Заснована у самому серці України, компанія стала одним із провідних виробників пива та безалкогольних напоїв, пропонуючи споживачам широкий асортимент продукції, яка здобула визнання як в Україні, так і за її межами.

Компанія "Оболонь" розпочала свою діяльність у 1980-х роках, коли на Київщині було створено сучасне пивоварне підприємство. Завдяки інноваційним підходам і високим стандартам виробництва, "Оболонь" швидко стала символом якості на ринку. Особлива увага приділяється збереженню національних традицій, що дозволило підприємству стати обличчям української пивоварної культури.

Успіх компанії пов'язаний не лише з комерційними досягненнями, але й із роллю у розвитку української економіки. "Оболонь" активно підтримує місцеві громади, створює робочі місця та сприяє зростанню вітчизняного аграрного сектору. Компанія використовує українську сировину, підкреслюючи свою національну приналежність та важливість для економіки країни.

Компанія "Оболонь" відома своїм широким асортиментом пива, яке задовольняє потреби найвибагливіших споживачів. Продукція варіюється від класичних сортів до унікальних авторських напоїв, виготовлених за оригінальними рецептами. Серед найпопулярніших сортів пива можна виділити "Оболонь Світле", "Оболонь Преміум", "Оболонь Класичне" та "Оболонь Нефільтроване". Кожен з цих напоїв вирізняється насиченим смаком та витонченим ароматом.

Окрім пива, компанія успішно працює на ринку безалкогольних напоїв, пропонуючи широкий асортимент мінеральних вод, лимонадів, енергетичних напоїв та квасу. Такий підхід дозволяє "Оболоні" охоплювати різноманітну аудиторію, роблячи її продукцію популярною серед споживачів різного віку.

Однією з особливостей асортименту "Оболонь" є постійне впровадження нових технологій та рецептур, щоб відповідати сучасним вимогам ринку. Завдяки цьому продукція компанії залишається актуальною та затребуваною навіть серед найвибагливіших споживачів.

Якість є ключовим принципом роботи "Оболоні". Виробничі процеси компанії базуються на сучасних технологіях та суворому контролю якості на всіх етапах. Особливу увагу приділяють вибору сировини: компанія використовує високоякісний український ячмінь, якісний хміль та артезіанську воду з власних свердловин.

Підприємство має міжнародні сертифікати якості, які підтверджують високі стандарти продукції. Це дозволяє "Оболоні" не лише підтримувати стабільно високий рівень на внутрішньому ринку, але й експортувати свою продукцію до багатьох країн світу. На сьогодні продукція компанії представлена у більш ніж 50 країнах, серед яких США, Німеччина, Польща та Китай.

Важливою складовою успіху "Оболоні" є її орієнтація на доступність продукції для широких верств населення. Компанія пропонує якісні напої за конкурентними цінами, що дозволяє їй залишатися одним із лідерів на ринку.

Такий підхід робить продукцію "Оболоні" привабливою як для масового споживача, так і для гурманів, які цінують якість та витонченість смаку.

"Оболонь" активно впроваджує інновації у виробничий процес, постійно оновлюючи обладнання, впроваджуючи сучасні технології та оптимізуючи логістичні процеси. Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на зміни ринкових умов і впроваджувати нові продукти.

Екологічність також є важливим аспектом діяльності "Оболоні". Компанія прагне мінімізувати свій вплив на довкілля, використовуючи сучасні методи очищення води, утилізації відходів та енергоефективні технології. Це дозволяє "Оболоні" бути не лише успішним бізнесом, але й відповідальною компанією, яка дбає про майбутнє.

"Оболонь" відіграє значну роль у розвитку української економіки. Як один із найбільших виробників пива в країні, компанія створює робочі місця для тисяч людей і підтримує розвиток суміжних галузей, таких як сільське господарство, транспорт і логістика. Крім того, "Оболонь" є одним з найбільших платників податків, що робить її важливим учасником економічного життя країни.

Компанія "Оболонь" активно залучена до соціальної діяльності, підтримуючи культурні, спортивні та освітні проекти, сприяючи розвитку українського суспільства. Одним із напрямів соціальної відповідальності "Оболоні" є підтримка здорового способу життя та популяризація української культури через свою продукцію.

Компанія "Оболонь" славиться своїм різноманітним асортиментом продукції, яка включає як пиво, так і безалкогольні напої, задовольняючи потреби різних сегментів ринку. Портфель продукції містить "Живчик" – один з найпопулярніших домашніх напоїв в Україні, традиційний лимонад, серію "Ностальгія" (лідер у своєму сегменті), трійку лідерів на українському ринку "Кубас" у 2019 році, квас "Старокиївський", а також широкий асортимент мінеральних і питних вод ("Оболонська", "Збручанська", "Аквабаланс", "Прозора"). Основними ринками компанії є Україна, Молдова та країни Балтії.

Галузь характеризується високою конкуренцією та впливом цінового фактору на рішення про покупку. Основними видами сировини є ячмінь, цукор, хміль, солома, кукурудзяна крупа та солод. Сировина закупається у виробників в Україні та за кордоном. Основний напрямок діяльності компанії – виробництво різноманітних напоїв. Водночас "Оболонь" вирішила вийти на ринок снєків і в 2013 році запустила лінійку чіпсів та снєків під брендом "Оболонські".

Щоб зрозуміти, чи ефективно працює компанія, проводиться SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які існують в компанії (табл.2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	SO Висока рентабельність сприяє зростанню національного доходу, а завдяки значним виробничим потужностям є можливість збільшити обсяги виробництва.	WO Завдяки здатності виходити на нові сегменти ринку, залучати нові групи споживачів та розширювати виробництво, "Оболонь" може зменшити вплив конкурентних атак,
Загрози, Т	ST Висока прибутковість здатна нейтралізувати загрозу інфляції та падіння доходів. Крім цього, диференціація продукції, підтримка та покращення іміджу, а також сильні ринкові позиції дозволяють "Оболоні" успішно протистояти мінливим потребам і смакам споживачів та зростаючому тиску з боку конкурентів..	WT Компанії необхідно зосередити свою діяльність на мінімізації неефективних планів стимулювання бізнесу, протистоянні атакам з боку ключових конкурентів, уникненні надмірної диверсифікації, моніторингу адекватності масштабів виробництва та розробці ефективних стратегій ресурсозбереження.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4.

Аналіз внутрішнього середовища

Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
Виробнича	Відносно низькі виробничі витрати. Висока рентабельність інвестицій. Висока якість продукції. Висока продуктивність праці виробничого персоналу.	Низький рівень технологічних інновацій. Висока енергоємність технологій порівняно з конкурентами. Неефективне використання основних фондів.
Кадрова	Відмінний виробничий персонал. Позитивна комерційна репутація.	Недосконалість механізму мотивації та заохочення. Висока плинність кадрів.
Маркетингова	Продукція має попит. Торгова марка є відомою.	Неефективна реклама. Проблеми з продажами.
Фінансова	Наявність позикових коштів. Активи компанії повинні мати високу ліквідність.	Нестійке фінансове становище. Збиток. Кредиторча залежність.
Організаційні можливості	Ефективна організаційна структура. Гарні відносини з постачальниками.	Недостатньо кваліфіковані менеджери.

Джерело: складено автором

Акціонерні товариства мають програму модернізації та розширення виробництва і постійно інвестують капітал.

Проблеми, що впливають на діяльність компанії:

- Поглиблення економічної кризи, втрата контролю над частиною східного регіону. Значне скорочення, а подекуди і втрата традиційних ринків збуту

- Девальвація національної валюти, великі курсові різниці та збільшення витрат (закупівля обладнання, сировини, закордонні поставки, виплати за кредитами);
- Нестабільність на сировинному ринку, значне зростання вартості основної та допоміжної сировини, а також вартості енергоносіїв;
 - Значне зниження купівельної спроможності населення;
 - Відсутність пільгового кредитування; ліквідація понад 70 банківських установ; значна кількість банків у проблемному стані;
 - Нестабільність регуляторного середовища;
 - Постійне збільшення фіскального тиску; збільшення податкового навантаження; збільшення адміністративного тиску; віднесення пива до алкогольних напоїв;
 - Значне підвищення акцизів на пиво та слабоалкогольні напої; підвищення плати за користування підземними та поверхневими водами для бізнесу; підвищення орендної плати за землю та земельного податку;
 - Висока конкуренція в галузі.

Стратегія корпорації "Оболонь" зосереджена на задоволенні вимог та очікувань споживачів завдяки високій якості продукції, захисту навколишнього середовища, належним і безпечним умовам праці, а також розвитку та навчанню персоналу, що дозволяє утримувати свої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв навіть в умовах економічної кризи в Україні. Компанія постійно працює в цьому напрямку. "Оболонь" впровадила інноваційні та енергозберігаючі технології, які покращують екологічні показники виробництва, зменшують шкідливі для довкілля викиди та забезпечують економне використання ресурсів [31].

2.2. Аналіз ресурсів ПрАТ "Оболонь"

ПрАТ «Оболонь» має сучасні виробничі потужності, що забезпечують високу продуктивність. Головний завод компанії, розташований у Києві, є найбільшою пивоварнею в Європі з проектною потужністю 14 мільйонів декалітрів пива на місяць. Завдяки встановленню сучасної варильної системи від німецької фірми Ziemann, підприємство може проводити 12 варок на день, кожна з яких складає 740 гектолітрів холодного суслу, що зменшує витрати теплової енергії та підвищує ефективність виробництва.

Окрім головного заводу, корпорація має дочірні підприємства у різних регіонах України, що сприяє гнучкості виробництва та оптимізації логістики. Наприклад, на дочірньому підприємстві «Красилівське» проведено реконструкцію цеху розливу №1 та складу готової продукції №2, що свідчить про активне оновлення виробничої бази.

Персонал є одним з ключових ресурсів ПрАТ «Оболонь». Компанія створює сприятливі умови для своїх працівників, пропонуючи конкурентну заробітну плату, офіційне працевлаштування та можливості професійного розвитку. Колектив налічує понад 2000 осіб, які забезпечують стабільну роботу підприємства.

Компанія також активно інвестує у підвищення кваліфікації працівників, впроваджуючи сучасні методи управління. У 2023 році було приділено значну увагу диджиталізації фінансових операцій, що дозволило мінімізувати ризики та підвищити ефективність управління.

Фінансова стабільність ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових чинників її успішної діяльності. У 2023 році дохід компанії склав 10,7 мільярда гривень, що свідчить про стабільне зростання. Завдяки цьому компанія має змогу інвестувати в модернізацію виробничих потужностей і впровадження інновацій. Наприклад, встановлення нових виробничих ліній дозволило знизити собівартість продукції та підвищити її якість.

ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує інноваційні технології, які підвищують її конкурентоспроможність. Варильна система від Ziemann – лише

один з прикладів використання передового обладнання. Крім того, компанія застосовує автоматизовані системи контролю виробничих процесів, що забезпечують точність і стабільність якості продукції.

Диджиталізація управлінських процесів також є ключовою складовою технологічного розвитку компанії. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє покращити контроль витрат, оптимізувати фінансові операції та зменшити ризики.

ПрАТ «Оболонь» є лідером у впровадженні екологічно чистих технологій. У 2003 році компанія першою в Україні започаткувала переробку використаних ПЕТ-пляшок і досі залишається єдиним виробником напоїв, що здійснює цей процес, сприяючи зменшенню негативного впливу на довкілля.

Компанія також впроваджує заходи з енергоефективності, зокрема використання обладнання, яке дозволяє економити до 25% теплової енергії, що не тільки знижує виробничі витрати, але й сприяє зменшенню викидів парникових газів.

Таблиця 2.5

Ресурси ПрАТ «Оболонь»

Ресурс	Характеристика
Виробничі потужності	Сучасне обладнання, велика потужність, дочірні підприємства
Людські ресурси	Висококваліфікований персонал, інвестиції у навчання
Фінансові ресурси	Стабільний дохід, інвестиції у модернізацію
Технологічна база	Інноваційні технології, диджиталізація
Екологічні ініціативи	Переробка ПЕТ-пляшок, заходи з енергоефективності

Джерело: складено автором

ПрАТ «Оболонь» демонструє високу ефективність у використанні своїх ресурсів, що дозволяє компанії залишатися лідером на ринку пивоваріння та напоїв в Україні. Основними аспектами цієї ефективності є використання

сучасних виробничих потужностей, висока кваліфікація персоналу, стабільне фінансове забезпечення, впровадження інноваційних технологій та реалізація екологічних ініціатив. Розглянемо ці аспекти детальніше.

У 2021 році кількість працівників становила 2 255 осіб, що зменшилося до 2 055 у 2022 році. У 2023 році чисельність залишалася стабільною на рівні 2 056 осіб, свідчачи про стабілізацію кількості персоналу після скорочення.

Протягом 2019–2023 років дохід компанії стабільно зростав. Найбільший приріст зафіксовано у 2022 році, коли дохід збільшився майже на 47%, досягнувши 8 661 928 тис. грн. У 2023 році зростання тривало, і дохід перевищив 10,7 млрд грн.

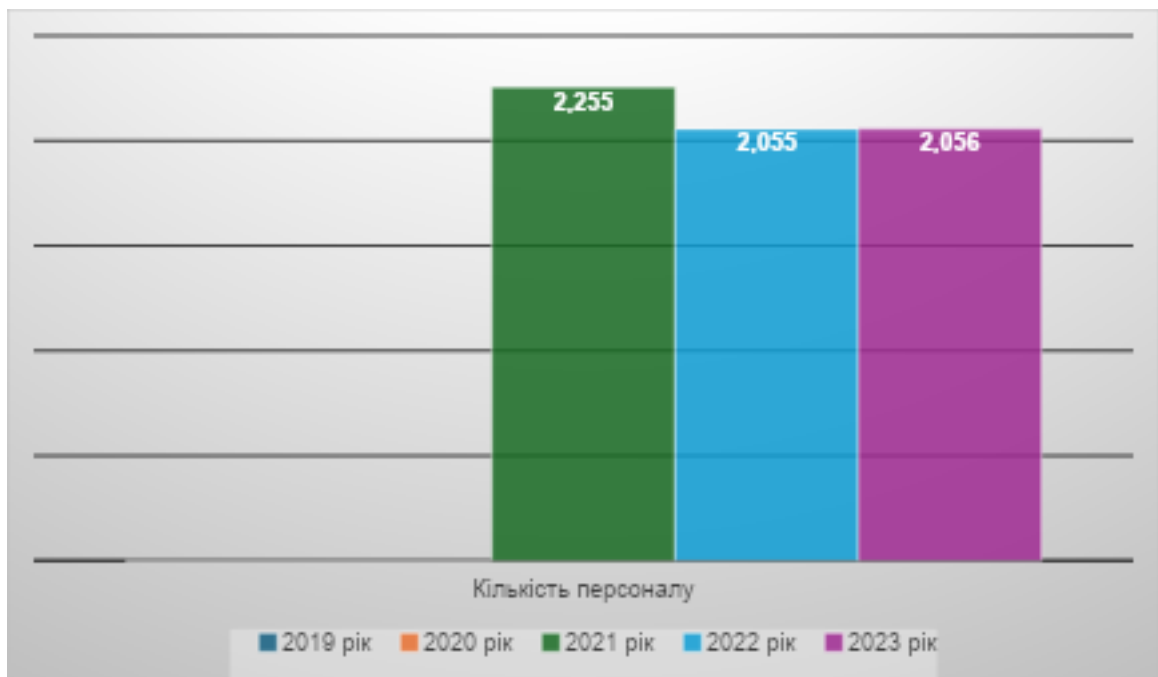


Рис. 2.3 Кількість персоналу на ПрАТ “Оболонь”

Проаналізуємо динаміку активів і пасивів підприємства у 2020-2023 роках та розглянемо зміни кожного показника і його структуру в балансі підприємства. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.6. Аналіз динаміки та структури активів ПрАТ "Оболонь" показує, що у 2022 році загальна сума активів зросла на 1 478 134 тис. грн (46,06%) до 4 687 477 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Це сталося через збільшення необоротних активів на 1 411 548 тис. грн (81,74%), зокрема за рахунок придбання основних засобів на 1 392 539 тис. грн (91,98%), і оборотних активів на 66 586 тис. грн (4,49%), зокрема

дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 32 219 тис. грн (8,58%), оскільки дебіторська заборгованість перед бюджетом зросла на 1 333 тис. грн (11,24%).

З іншого боку, нематеріальні активи зменшилися на 8 660 тис. грн (27,93%), інша поточна дебіторська заборгованість – на 40 899 тис. грн (44,26%), грошові кошти та їх еквіваленти – на 33 422 тис. грн (77,37%), а запаси – на 3 355 тис. грн (0,37%).

Аналіз динаміки та структури активів ПрАТ "Оболонь" показує, що у 2021 році, порівняно з попереднім роком, загальна сума активів зросла на 2 193 983 тис. грн (46,81%) і становила 6 881 460 тис. грн. Це сталося через збільшення необоротних активів на 2 078 348 тис. грн (66,22%), зокрема придбання основних засобів на 2 234 861 тис. грн (76,89%), та оборотних активів на 115 635 тис. грн (7,46%), зокрема на 58 082 тис. грн (440,08%) у дебіторській заборгованості перед бюджетом, 379 467 тис. грн (736,86%) в іншій поточній дебіторській заборгованості та 36 396 тис. грн (372,3%) у грошових коштах та їх еквівалентах. При цьому нематеріальні активи зменшилися на 14 008 тис. грн (62,69%), запаси – на 144 812 тис. грн (16,17%), а дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги – на 109 882 тис. грн (26,95%).

Аналіз основних засобів підприємства дозволяє визначити стан, структуру, динаміку та технічні процеси основних та оборотних засобів підприємства, основні шляхи планування потужності підприємства та основні групи основних та оборотних засобів, необхідних для забезпечення потреб підприємства в основних та оборотних засобах.

Таблиця 2.6

Динаміка і структура активів ПрАТ «Оболонь»

Активи	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %		Структура, %			Абсолютне відхилення, +/-	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Необоротні активи	1725793	3138341	5216689	1411548	20783848	81,744	66,224	0,537	0,670	0,758	0,131	0,089
Нематеріальні активи	31005	22345	8337	-8660	-14008	-27,931	-62,690	0,010	0,005	0,001	-0,005	-0,004
Основні засоби	1513961	2906500	5141361	1392539	223481	91,980	76,892	0,472	0,620	0,747	0,148	0,127
2. Оборотні активи	1482550	1549136	1664771	66586	115635	4,491	7,464	0,462	0,330	0,242	-0,131	-0,089
Запаси	898730	895375	750563	-3355	-144812	0,373	-16,173	0,280	0,191	0,109	-0,089	-0,0082
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	375533	407752	297870	32219	-109882	8,580	-26,948	0,117	0,087	0,043	-0,030	-0,044
Дебіторська заборгованість з бюджетом	11865	13198	71280	1333	58082	11,235	440,082	0,004	0,003	0,010	-0,001	0,008

Продовження таблиці 2.6

Інша поточна дебіторська заборгованість	92397	51498	430963	-40899	379467	-44,264	736,85 8	0,029	0,011	0,063	-0,018	0,052
Гроші та їх еквіваленти	43198	9776	46172	-33422	36396	-77,369	372,30 0	0,013	0,002	0,007	-0,011	0,005
Баланс	3209343	4687477	688146 0	1478134	219398 3	46,057 2	46,805 2	1	1	1	0	0

Джерело: складено автором на основі розрахунків

У 2021 році необоротні активи становили 53,7% активів, а оборотні активи - 46,2%. У 2022 році частка необоротних активів зросла до 67%, а оборотних активів знизилася до 33%. У 2023 році необоротні активи становили 75,8% активів, тоді як оборотні - 24,2%.

Аналіз динаміки та структури активів у 2021-2023 роках показав зростання власного капіталу, а також довгострокових і поточних зобов'язань.

Для ефективного аналізу діяльності компанії необхідно розглянути динаміку фінансових результатів за 2021-2023 роки, результати яких наведені в таблиці 2.6.

Результати аналізу фінансових показників за 2019-2021 роки дозволяють зробити наступні висновки. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 3 641 996 тис. грн до 3 524 945 тис. грн, тобто на 117 051 тис. грн. У 2023 році чистий дохід збільшився з 1 438 287 тис. грн до 4 963 232 тис. грн.

Щодо витрат, то в 2023 році спостерігалось зростання адміністративних і фінансових витрат, а також витрат на

збут порівняно з попереднім роком.

Компанія має поточну кредиторську заборгованість, оскільки доходи не покривають всіх витрат, тому в аналізовані роки підприємство працювало зі збитками.

Стабільна фінансова база ПрАТ «Оболонь» дозволяє ефективно працювати та інвестувати в розвиток. У 2023 році дохід досяг 10,7 мільярда гривень, що стало результатом успішного позиціонування на ринку та постійного зростання попиту на продукцію. Завдяки фінансовій стабільності ПрАТ «Оболонь» реалізовує масштабні проекти модернізації виробничих ліній, впроваджує нові технології та забезпечує високу якість продукції. Стійке фінансове становище також дає змогу компанії адаптуватися до ринкових змін і залишатися конкурентоспроможною.

ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує інновації у виробничі та управлінські процеси. Застосування варильної системи Ziemann знижує витрати енергії та підвищує ефективність виробництва. Диджиталізація фінансових і виробничих операцій дозволяє автоматизувати контроль витрат, мінімізувати ризики та підвищити ефективність управління. Впровадження сучасних інформаційних систем забезпечує прозорість і точність у прийнятті управлінських рішень, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності компанії.

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу екологічній відповідальності, яка є важливим елементом стратегії сталого розвитку. Компанія першою в Україні розпочала переробку використаних ПЕТ-пляшок, що зменшує негативний вплив на довкілля. Крім того, на виробництві впроваджуються заходи з енергоефективності, такі як використання обладнання, яке економить до 25% теплової енергії. Це не лише знижує виробничі витрати, але й допомагає скоротити викиди парникових газів, роблячи діяльність компанії екологічно орієнтованою.

ПрАТ «Оболонь» демонструє комплексний підхід до управління ресурсами, що дозволяє компанії досягати високої ефективності. Сучасні

виробничі потужності, кваліфікований персонал, стабільне фінансування, впровадження інноваційних технологій і реалізація екологічних ініціатив є основою її успіху. Завдяки цьому компанія не лише зберігає лідерські позиції на ринку, але й створює умови для подальшого сталого розвитку, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

2.3. Аналіз фінансового стану ПрАТ "Оболонь"

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних виробників напоїв в Україні, який демонструє значний прогрес у фінансових та операційних показниках, незважаючи на складні умови воєнного часу. У цьому підрозділі буде розглянуто ключові аспекти ресурсного забезпечення компанії, зокрема аналіз фінансових, матеріальних, людських і виробничих ресурсів, а також рентабельності та структури заборгованості.

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік свідчать про суттєве покращення економічного стану компанії. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24,7% порівняно з 2022 роком, досягнувши 10 763 029 тис. грн. Це вказує на активне розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію компанії. Такі результати зумовлені впровадженням антикризової стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат і ефективне управління фінансами.

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік показують значне покращення економічного стану компанії. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 24,7% порівняно з 2022 роком, досягнувши 10 763 029 тис. грн.

Це свідчить про активне розширення ринків збуту та зростання попиту на продукцію компанії.

Такі результати обумовлені впровадженням антикризової стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат і ефективне управління фінансами.

Таблиця 2.7

Прибуток від основного виду діяльності

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Зміна (%)
Чистий дохід	8 661 928	10 763 029	+24,7%
Валовий прибуток	2 631 441	3 364 824	+28,1%
Операційний прибуток	1 693 084	2 197 853	+29,8%
Чистий прибуток	1 197 966	1 831 590	+53,1%

Джерело: складено автором

Компанія досягла значного скорочення фінансових витрат, які знизилися на 82% з 122 418 тис. грн у 2022 році до 22 209 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про успішну реструктуризацію заборгованості та оптимізацію витрат на фінансування.

Важливим показником є також зростання доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів, які у 2023 році склали 45 883 тис. грн порівняно з 25 671 тис. грн у 2022 році.

Людський капітал є ключовим ресурсом, що забезпечує стабільну роботу компанії. У 2023 році витрати на оплату праці зросли на 19,4% порівняно з 2022 роком і становили 784 366 тис. грн. Таке зростання свідчить про інвестиції компанії у підвищення соціальних стандартів та мотивацію персоналу.

Значна частина витрат спрямована на розвиток кваліфікації працівників, що є важливим чинником у збереженні конкурентоспроможності на ринку. У структурі витрат також зросли відрахування на соціальні заходи, які становили 161 241 тис. грн у 2023 році, що на 11,6% більше, ніж у 2022 році.

Рентабельність активів ПрАТ «Оболонь» демонструє стабільне зростання, досягнувши у 2023 році 26,15%. Це найвищий показник за останні 15 років і вказує на ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів.

Це зростання рентабельності свідчить про високу результативність управлінських рішень та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Суттєвим досягненням компанії стало значне скорочення кредитного навантаження. У 2023 році співвідношення загальної заборгованості до активів становило лише 25,86%, що є істотним зниженням порівняно з 34,11% у 2022 році. Це свідчить про зниження фінансових ризиків та зміцнення стійкості компанії.

Зменшення заборгованості також відображено у графіку (рисунок 2.3), де видно тенденцію поступового зниження фінансової залежності компанії з 2009 року.

У 2023 році ПрАТ «Оболонь» продемонструвало високу ефективність використання ресурсів і здатність до адаптації в умовах економічної нестабільності. Компанія досягла значного прогресу у фінансових результатах завдяки зростанню обсягів продажів, оптимізації витрат і зниженню кредитного навантаження.

Перспективи розвитку компанії «Оболонь» засновані на впровадженні інноваційних технологій, підвищенні ефективності управління ресурсами та розширенні ринків збуту. Компанія залишається фінансово стабільною та конкурентоспроможною, що забезпечує їй можливість для подальшого розвитку та зростання.

Таблиця 2.8

Історичні фінансові та операційні показники ПрАТ "Оболонь" за 2019–2023 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	-	-	2 255	2 055	2 056
Дохід, тис. грн	5 276 795	5 464 827	5 909 426	8 661 928	10 763 029
Чистий прибуток, тис. грн	298 042	76 798	-111 966	1 197 966	1 831 590
Активи, тис. грн	5 323 114	5 425 815	5 352 247	5 615 058	7 004 654
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	8 549	10 695	15 175	138 747	474 679
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	849 191	1 321 453	1 107 186	981 844	386 220

Продовження таблиці 2.8

Поточні зобов'язання, тис. грн	2 535 176	2 088 817	2 081 420	1 271 607	1 425 237
Власний капітал, тис. грн	1 938 747	2 015 545	2 163 641	3 361 607	5 193 197

Джерело: складено автором

Показники прибутковості компанії коливалися. У 2021 році було зафіксовано збиток у розмірі 111 966 тис. грн, але в наступні роки прибуток значно зріс, досягнувши 1 831 590 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективні антикризові заходи та покращення фінансових результатів.

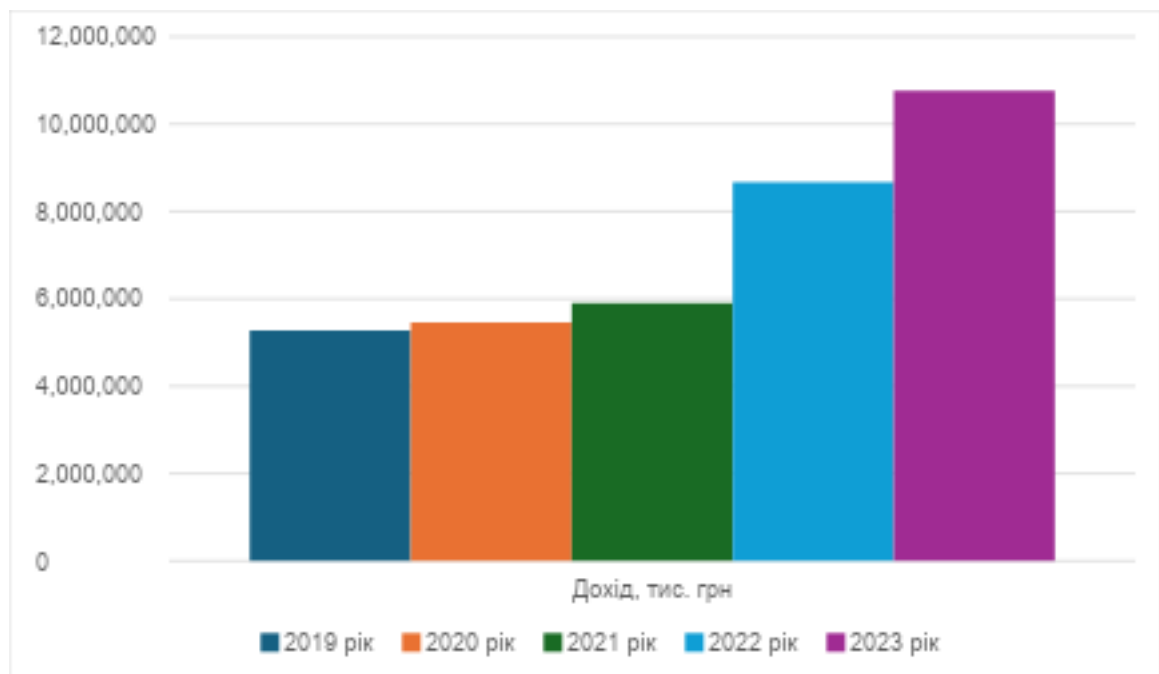


Рис. 2.4 Дохід , тис. грн

Загальна вартість активів залишалася відносно стабільною до 2021 року, після чого почалося їх поступове зростання. У 2023 році активи компанії досягли 7 004 654 тис. грн, що на 24% більше порівняно з попереднім роком.

Значне зростання ліквідних активів спостерігалось у 2022–2023 роках. У 2023 році показник досяг 474 679 тис. грн, що свідчить про покращення грошового потоку та платоспроможності компанії.

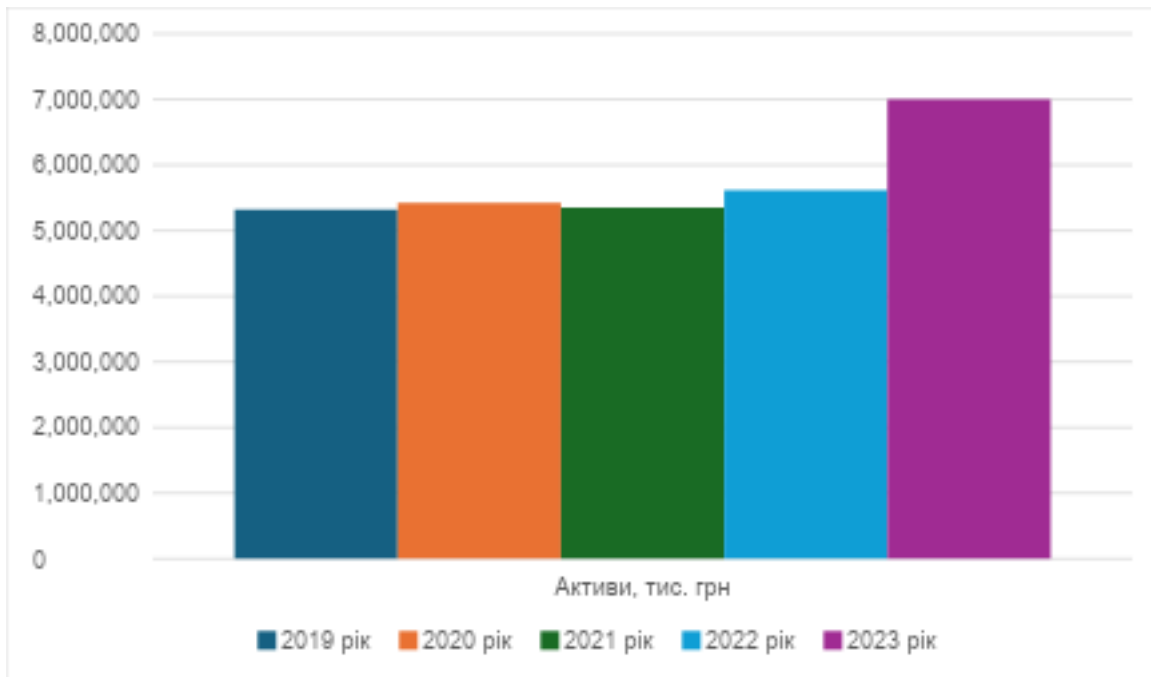


Рис. 2.5 Активи , тис. грн

У 2023 році обсяг довгострокових зобов'язань значно зменшився до 386 220 тис. грн, що свідчить про зниження боргового навантаження і покращення фінансової стійкості компанії.

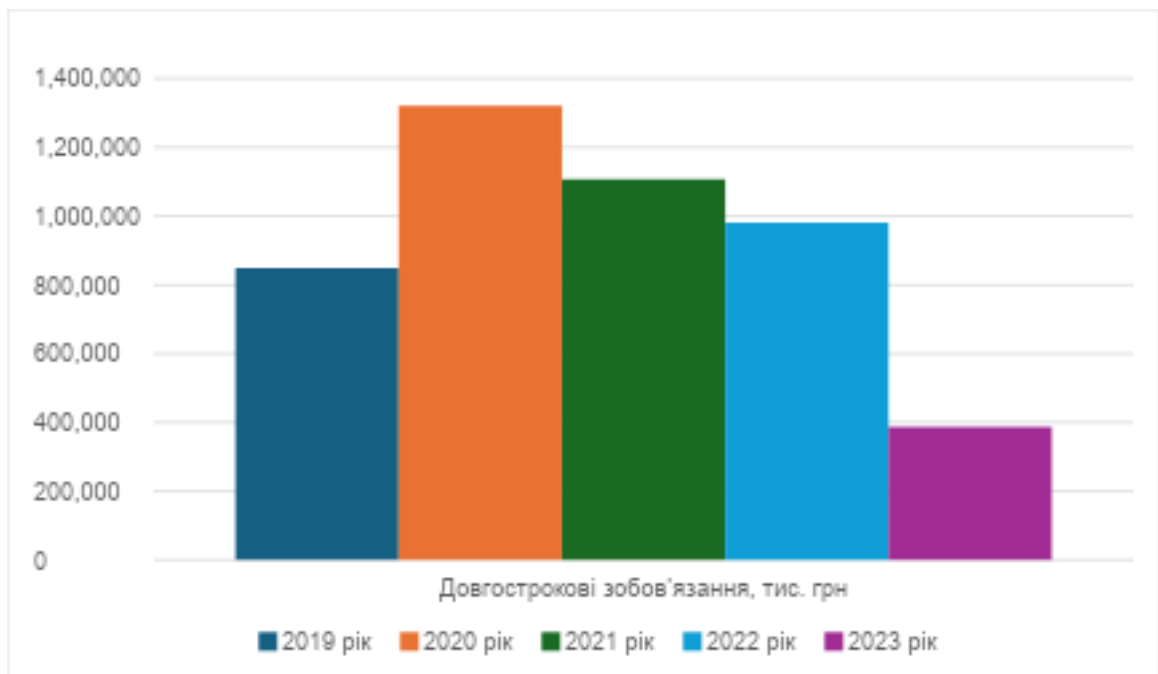


Рис. 2.6 Довгострокові зобов'язання, тис. грн

З 2020 року поточні зобов'язання поступово зменшувалися, однак у 2023 році зросли до 1 425 237 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням

операційної активності або новими короткостроковими фінансовими зобов'язаннями.

Зростання власного капіталу є одним із найпозитивніших тенденцій у діяльності компанії. У 2023 році цей показник зріс до 5 193 197 тис. грн, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності та здатність компанії самостійно фінансувати свою діяльність.

ПрАТ "Оболонь" демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, зокрема зростання доходів, чистого прибутку та власного капіталу. Одночасно спостерігається зменшення довгострокових зобов'язань, що свідчить про покращення фінансової стійкості. Компанії вдалося подолати збитковість 2021 року та досягти високого рівня прибутковості у 2022–2023 роках. Подальший розвиток залежатиме від ефективного управління поточними зобов'язаннями та продовження стратегії модернізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.9

Фінансові індикатори ПрАТ "Оболонь" за 2019–2023 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	41.39	66.45	72.55	156.63	227.71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0.29	0.45	0.71	10.84	33.32
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	15.82	21.70	27.76	79.47	114.16
Коефіцієнт автономії, %	36.31	37.21	40.65	59.67	74.09
Рентабельність активів (ROA), %	5.56	1.39	-2.11	21.27	26.21
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	15.37	3.88	-5.04	43.36	42.82
Чиста маржа, %	5.65	1.41	-1.89	13.83	17.02
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	45.09	49.67	56.02	92.85	139.73
Коефіцієнт заборгованості, %	44.32	37.32	36.32	21.97	21.11

Фінансові показники ПрАТ "Оболонь" за період з 2019 по 2023 рік відображають суттєві зміни в діяльності компанії. Вони свідчать про її здатність адаптуватися до ринкових змін, ефективно управляти ресурсами та покращувати фінансову стійкість. Аналіз динаміки таких ключових індикаторів,

як ліквідність, рентабельність, автономія та заборгованість, дозволяє оцінити реакцію компанії на зовнішні та внутрішні виклики.

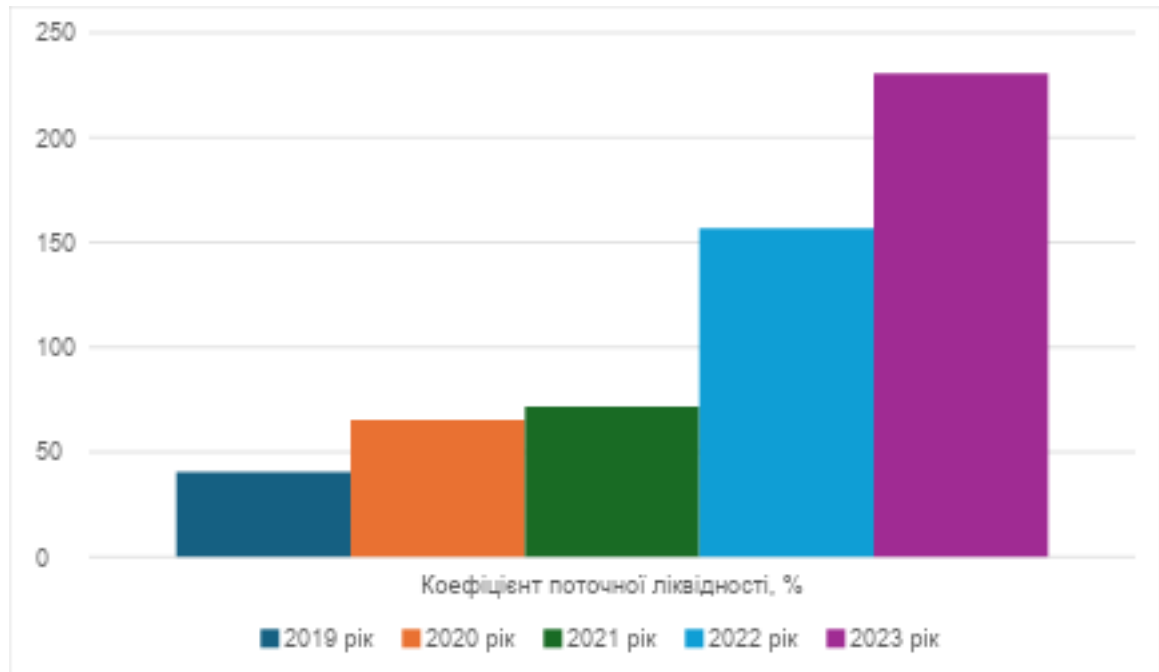


Рис. 2.7 Коефіцієнт поточної ліквідності, %

Ліквідність є ключовою характеристикою, яка визначає здатність компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання. У цьому контексті слід детально проаналізувати коефіцієнти поточної, абсолютної та швидкої ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання. У 2019 році цей показник становив лише 40,38%, що вказувало на низький рівень ліквідності та ризик дефіциту ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Проте в наступні роки ситуація значно покращилася. Зростання до 156,85% у 2022 році свідчило про суттєве зміцнення фінансової позиції компанії, а показник у 230,71% у 2023 році став результатом ефективного управління активами та оптимізації заборгованості. Це свідчить про стабільність і високу платоспроможність компанії на кінець аналізованого періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідні активи (гроші та їх еквіваленти), також демонструє значний ріст. У 2019 році показник був на рівні 0,34%, що означало практично повну відсутність вільних грошових коштів для швидкого покриття зобов'язань. До 2023 року цей

коефіцієнт зріс до 33,31%, що є значним досягненням, враховуючи зростання грошових резервів компанії.

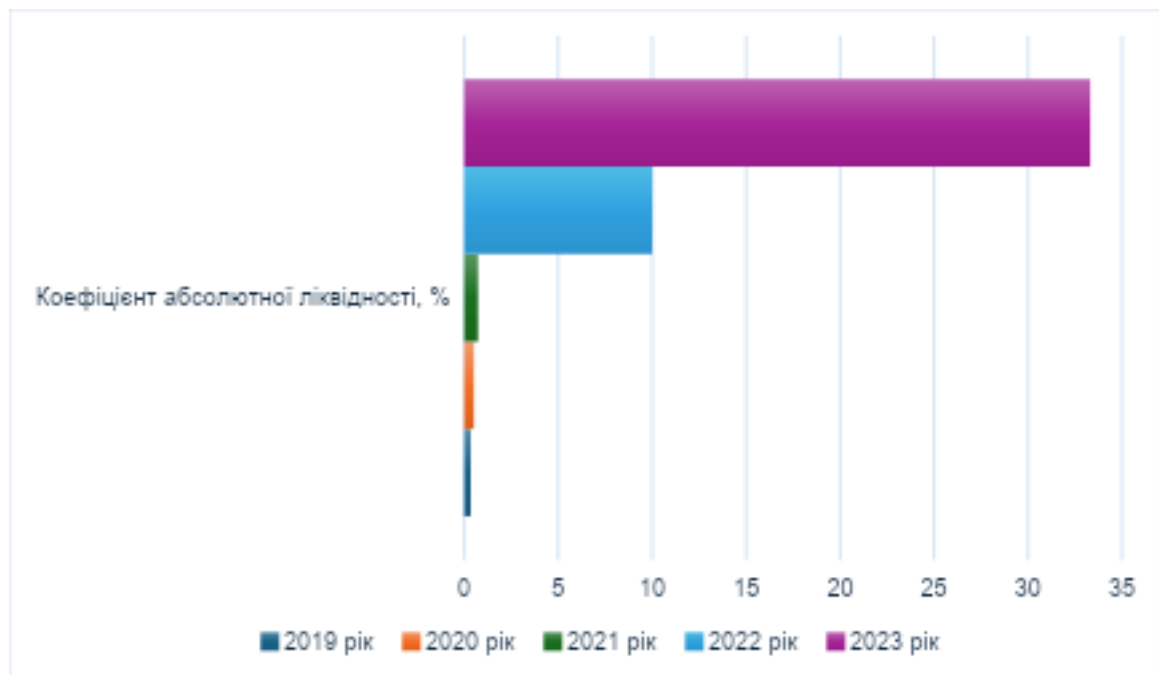


Рис. 2.8 Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає здатність компанії покривати зобов'язання без урахування запасів, зріс з 14,93% у 2019 році до 114,19% у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія знизила залежність від запасів і стала більш гнучкою у фінансовому плані. Така динаміка ліквідності вказує на суттєве покращення управління оборотними активами та стабільне зростання фінансової стабільності.

Фінансова стійкість компанії визначається такими показниками, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом та коефіцієнт заборгованості. Ці індикатори дозволяють оцінити, наскільки компанія залежить від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт автономії, що характеризує частку власного капіталу в загальній структурі капіталу, демонструє суттєве зростання за аналізований період. У 2019 році цей показник становив 36,42%, що вказувало на певну залежність від залучених коштів. До 2023 року коефіцієнт зріс до 74,14%, свідчачи про значне зростання власного капіталу в структурі пасивів. Це є

позитивною ознакою, адже компанія стала фінансово незалежнішою від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, який показує здатність фінансування довгострокових активів за рахунок власного капіталу, також суттєво зріс. У 2019 році цей показник становив 45,09%, а в 2023 році досяг 139,73%. Це свідчить про значне зменшення залежності компанії від зовнішнього фінансування для забезпечення довгострокових інвестицій.

Коефіцієнт заборгованості, який відображає частку зобов'язань у структурі капіталу, також зазнав суттєвого скорочення. У 2019 році цей показник становив 47,63%, але до 2023 року знизився до 20,35%, що вказує на ефективне зменшення боргового навантаження та покращення фінансової стійкості компанії.

Рентабельність компанії є важливим показником її ефективності, до ключових індикаторів якої належать рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та чиста маржа.

Рентабельність активів (ROA) показує здатність компанії генерувати прибуток із використанням своїх активів. У 2019 році цей показник становив 5,60%, але у 2021 році він знизився до -2,09% через збитковість діяльності. У 2022 році компанія досягла значного зростання рентабельності активів до 21,33%, а в 2023 році цей показник досяг 26,15%, що є вражаючим результатом і свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE), що показує прибутковість інвестицій акціонерів, демонструє суттєві коливання. У 2019 році цей показник становив 15,37%, але в 2021 році впав до -5,04% через збитки. Однак у 2022 році він знову значно зріс до 43,36%, а в 2023 році досяг 42,82%. Це свідчить про високий рівень прибутковості власного капіталу, що зберігається навіть у нестабільних умовах.

Чиста маржа, яка відображає прибутковість продажів, також демонструє позитивну тенденцію. У 2019 році вона становила 5,65%, у 2021 році знизилася

до -1,89%, але вже у 2022 році зросла до 13,83%, а в 2023 році досягла 17,02%. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення управління витратами.

Аналіз фінансових показників ПрАТ "Оболонь" за 2019–2023 роки свідчить про значне покращення фінансового стану компанії, попри труднощі, що виникли в 2021 році. Завдяки ефективному управлінню активами, скороченню заборгованості та збільшенню власного капіталу компанія суттєво зміцнила свої ринкові позиції. Зростання ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підтверджують успішну реалізацію стратегій адаптації та розвитку.

Подальший успіх компанії буде залежати від здатності підтримувати позитивну динаміку фінансових показників, а також інвестувати в модернізацію виробництва та розширення асортименту продукції. Завдяки сильним фінансовим позиціям, ПрАТ "Оболонь" має всі передумови для подальшого зростання як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновок до розділу 2

Аналіз виявив, що ключовими елементами механізму стимулювання є конкурентоспроможна заробітна плата, преміювання за досягнення ключових показників ефективності та соціальні гарантії, включаючи медичне страхування, оплату відпусток і можливості підвищення кваліфікації. Крім того, підприємство активно використовує нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень працівників, корпоративна культура і можливості кар'єрного зростання. Такий збалансований підхід забезпечує задоволення потреб працівників і підвищення їхньої мотивації до виконання професійних обов'язків.

Оцінка механізму стимулювання праці на підприємстві має велике значення, оскільки дозволяє визначити доцільність та ефективність застосовуваних методів стимулювання.

Кількісна оцінка механізму стимулювання праці передбачає розрахунок трьох груп показників:

- 1) Показники матеріального стимулювання, спрямовані на оцінку рівня витрат на оплату праці та ефективності їх використання;
- 2) Показники нематеріальних стимулювання, що дозволяють оцінити вплив організаційних методів стимулювання праці на ефективність адміністративного управління трудовими ресурсами та організації праці;
- 3) показники соціального стимулювання – відображають ефективність соціальних заходів з метою спонукання працівників до трудової діяльності та характеризують вплив психологічних стимулів на рівень вмотивованості співробітників.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПрАТ "ОБОЛОНЬ"

3.1. Аналіз діючого механізму матеріальних стимулювання праці

Формування ефективної трудової мотивації є ключовою складовою змін, що відбуваються в процесі трансформації економіки України. В умовах ринкової економіки працівникам важливо організувати свою діяльність так, щоб забезпечити максимальну продуктивність. Важливим чинником підвищення трудового потенціалу є особиста зацікавленість співробітників, яка базується на можливості задоволення їхніх соціальних і фізіологічних потреб.

Матеріальне стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь» здійснюється переважно через виплату основної та додаткової заробітної плати, премій та надбавок. Розглянемо засоби стимулювання, що використовуються на підприємстві:

1. Диференційоване підвищення заробітної плати. На ПрАТ "Оболонь" двічі на рік відбувається підвищення основної заробітної плати всіх працівників. Розмір підвищення заробітної плати становить від 5% до 10% від поточного рівня. Відсоток підвищення заробітної плати кожного окремого працівника визначається керівником відділу та залежить від особистого трудового внеску працівника.

2. Система накопичення балів. Цей метод використовується для стимулювання праці виробничого персоналу і передбачає процес накопичення балів за трудові досягнення робітників. Бали присвоюються працівникам за такими групами критеріїв:

I. Виконання норм виробітку:

- 100% виконання норм виробітку протягом місяця – 3 бали;
- 1-3% випадків відхилення від норми протягом місяця – 2 бали;

- 3-4% випадків відхилення від норми протягом місяця – 1 бал;
- більше 4% випадків відхилення від норми – 0 балів.

II. Дотримання трудової дисципліни:

жодного випадку порушення трудової дисципліни – 3 бали;

- 1-2 випадки порушення трудової дисципліни – 2 бали;
- 3-4 випадків порушення трудової дисципліни – 1 бал;
- більше 4 випадків порушення трудової дисципліни – 0 балів.

III. Рівень браку у виробництві продукції:

- від 0% до 3% браку – 4 бали;
- від 4% до 7% браку – 3 бали;
- від 8% до 12% браку – 1 бал;
- більше 12% браку – 0 балів.

Щомісяця підбиваються підсумки накопичених балів кожного працівника. Кількість балів відповідає відсотку щомісячної надбавки до заробітної плати.

Максимальна кількість балів становить 10 і присвоюється працівникам, які регулярно виконують норми виробітку, не мають порушень трудової дисципліни та забезпечують не більше 3% браку. Відповідно максимальний відсоток надбавки до заробітної плати становить 10%.

Для комплексного вивчення системи потреб необхідна їх класифікація. Найпоширеніші підходи включають поділ потреб на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні); за суб'єктами вияву (особисті, групові, суспільні); за рівнем значущості (абсолютні, реальні, платоспроможні); та за характером і причинами виникнення (матеріальні, трудові, статусні).

Усвідомлення потреб та їх реалізація формують інтереси до різних благ, важливих для людини. Ці інтереси стають джерелом мотивів, які визначають причини діяльності людини та її прагнення до досягнення цілей.

Мотиви виникають одночасно з формуванням потреб та інтересів, проходячи аналогічні етапи розвитку. Вони є своєрідною реакцією людини на її інтереси, які, у свою чергу, є усвідомленням потреб.

У широкому розумінні мотиви можна розглядати як рушійні сили поведінки та дій, що з'являються під впливом потреб та інтересів. Вони відображають уявлення людини про бажане благо, яке може задовольнити її потреби за умови виконання певних трудових дій.

Мотив має індивідуальний характер і формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Він не лише спонукає людину до активності, але й визначає, що саме слід робити і як ці дії будуть реалізовуватись. Взаємозв'язок між потребами та мотивами відображається у моделі мотивації, представлений на рис. 3.1.

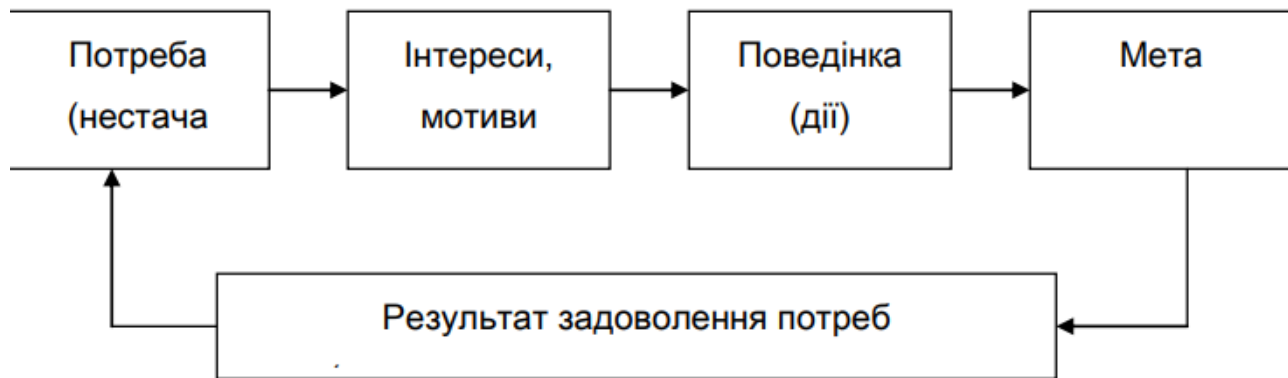


Рис. 3.1. Схема моделі мотивації через потреби

Мотиви формуються та розвиваються одночасно з появою потреб і інтересів, проходячи схожі етапи становлення. Вони є реакцією на усвідомлені потреби та інтереси людини, які спрямовують її до дії. У ширшому розумінні мотиви — це рушійні сили, які визначають поведінку людини, виникаючи під впливом потреб та інтересів. Вони є відображенням бажаних благ, що здатні задовольнити потреби, якщо будуть виконані відповідні дії.

Мотиви мають індивідуальний характер і залежать від різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Вони не тільки спонукають до дії, але й визначають її характер, цілі, а також спосіб виконання. У структурі мотиву можна виділити такі складові:

- потреба, яку прагне задовольнити людина;

- благо, здатне задовольнити цю потребу;
- трудова дія, необхідна для отримання цього блага;
- витрати (фізичні, матеріальні, моральні), пов'язані з виконанням дії.

Поряд з поняттям "мотив" у теорії мотивації часто використовується термін "стимул". Хоча обидва терміни можуть асоціюватися, вони мають суттєві відмінності. Стимул є зовнішнім чинником, що спонукає до дії, наприклад, винагорода або адміністративний вплив. Стимул стає мотивом лише тоді, коли людина усвідомлює його як значущий і справедливий.

Отже, першим етапом оцінювання механізму стимулювання ПрАТ "Оболонь" є розрахунок показників матеріального стимулювання. Дослідження значень та їхньої динаміки дасть змогу визначити стан та ефективність грошових заохочень працівників підприємства.

Таблиця 3.1

**Показники оцінки ефективності матеріального стимулювання праці
на ПрАТ "Оболонь"**

Показник	Розрахунок			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.
Фонд оплати праці, тис. грн.	35684	44491	51861	8806	11371	24,68	25,56
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	5,39	6,39	7,23	1,01	0,83	18,66	13,06
Частка додаткової заробітної плати в фонді оплати праці	0,121	0,129	0,137	0,007	0,008	6,18	5,90

Продовження таблиці 3.1

Виробіток виробничо-промислового персоналу, тис. грн./ос.	744	845	918	101	73	13,54	8,67
Зарплатомісткість, тис. грн./ тис. грн.	0,076	0,084	0,088	0,007	0,004	9,37	5,10
Віддача заробітної плати, тис. грн./ тис. грн.	13,09	11,97	11,39	-1,12	-0,58	-8,57	-4,85
Питома вага витрат на оплату праці в загальному обсязі виробничих витрат, %	5,07	8,15	8,73	3,09	0,58	-	-
Рентабельність заробітної плати (за чистим прибутком), %	25,60	53,31	56,93	27,70	3,62	-	-

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Виробіток промислово-виробничого персоналу є ключовим показником оцінки ефективності як матеріального, так і нематеріального стимулювання праці. З 2021 по 2023 рік середній обсяг виробництва продукції на одного працівника серед промислово-виробничого персоналу показував тенденцію до зростання, що свідчить про загальну ефективність механізму стимулювання праці.

Показники зарплатомісткості та віддачі заробітної плати безпосередньо відображають раціональність та ефективність витрат на оплату праці (в тому числі й з метою стимулювання персоналу). Протягом досліджуваного періоду значення показника зарплатомісткості зростало, що вказує на збільшення витрат на оплату праці для виготовлення

продукції вартістю 1 грн. Це призводить до зростання питомої ваги витрат на оплату праці в загальному обсязі виробничих витрат. Наприклад, у 2021 році витрати на оплату праці становили 5% від загального обсягу витрат, у 2022 році їх частка зросла до 8%, а у 2023 році – майже до 9%.

Оскільки показник віддачі заробітної плати є оберненим до попереднього, то в період з 2021 по 2023 рік він мав тенденцію до зниження. Це свідчить про погіршення ефективності матеріального стимулювання праці, адже з кожним роком кожна гривня, вкладена у виплату заробітної плати, приносила меншу вартість виробленої продукції, ніж у попередньому періоді.

Попри негативну тенденцію зміни показників ефективності матеріального стимулювання, рентабельність заробітної плати все ж має тенденцію до зростання. У 2023 році темп зростання цього показника знизився до 3,6%, але суттєве підвищення рентабельності у 2022 році на 27,7% забезпечує високий рівень ефективності витрат на оплату праці з точки зору прибутковості.

Отже, враховуючи позитивну динаміку показників виробітку та рентабельності заробітної плати, можна зробити висновок про ефективність матеріального стимулювання праці. Проте сповільнення темпів їхнього зростання та негативна динаміка показників зарплатомісткості та віддачі заробітної плати вказують на необхідність вдосконалення механізму стимулювання праці шляхом перегляду системи матеріальних стимулів.

Одним із перспективних напрямів є впровадження додаткових фінансових стимулів у вигляді бонусних програм. Бонуси за виконання планів, підвищення якості роботи або скорочення витрат у виробничих процесах можуть стати ефективним інструментом для мотивування працівників до більш продуктивної роботи. Такі програми мають бути гнучкими й адаптованими до потреб кожного підрозділу компанії. Для досягнення максимального ефекту бонуси слід

виплачувати регулярно, що дозволить працівникам відчувати постійний зв'язок між їхніми зусиллями та винагородою.

Додатковим інструментом вдосконалення матеріальних стимулів може стати впровадження програм участі у прибутках компанії. Такий підхід дозволяє працівникам відчувати себе співвласниками успіху підприємства, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності за результати роботи. Для ПрАТ «Оболонь» це може бути розподіл частини прибутку між працівниками залежно від їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей компанії. Наприклад, за результатами фінансового року працівники, які досягли високих показників, можуть отримати додаткову фінансову винагороду, розмір якої залежить від загальної рентабельності підприємства.

Іншим важливим аспектом є розвиток системи немонетарних матеріальних стимулів, інтегрованих з традиційними формами оплати праці. Наприклад, надання працівникам соціальних пакетів, які включають медичне страхування, пільгові кредити або компенсацію транспортних витрат, значно підвищує рівень задоволення роботою. Крім того, такі стимули сприяють зниженню плинності кадрів, що важливо для збереження корпоративної культури та досвіду в компанії.

Також доцільно впровадити систему оплати за багаторівневою шкалою, яка враховує стаж роботи, кваліфікацію та рівень відповідальності працівників. Це створює чітку кар'єрну перспективу, стимулюючи працівників залишатися в компанії та підвищувати свою кваліфікацію. Для молодих спеціалістів це може бути стимулом для розвитку, а для досвідчених працівників — способом підкреслити їхній внесок у успіх компанії.

Розробка матеріальних стимулів повинна враховувати індивідуальні потреби працівників. Для цього варто впровадити регулярні опитування та зворотний зв'язок із персоналом, щоб виявляти їхні очікування та задовольняти їх. Наприклад, молоді працівники можуть бути більше зацікавлені в додаткових бонусах або фінансуванні освіти, тоді як працівники старшого віку — у медичних страховках або підвищенні базових ставок.

Крім того, матеріальне стимулювання слід поєднувати із системою навчання та професійного розвитку. Працівники, які успішно завершують навчальні програми або курси підвищення кваліфікації, можуть отримувати додаткові фінансові заохочення. Це не лише підвищить рівень знань і навичок персоналу, але й зміцнить зв'язок між особистим розвитком і кар'єрними можливостями.

Матеріальне стимулювання праці є не лише важливим інструментом підвищення продуктивності, але й ключовим чинником забезпечення довгострокового розвитку персоналу. Одним із найбільш ефективних підходів до вдосконалення стимулювання є інтеграція матеріальних заохочень із навчанням та професійним розвитком працівників. Це дає можливість не лише підвищувати кваліфікацію персоналу, але й формувати у співробітників відчуття причетності до успіху компанії, стимулюючи їх досягати вищих результатів.

Поєднання матеріального стимулювання із навчанням дозволяє вирішувати одразу кілька завдань. З одного боку, це сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, що важливо для розвитку бізнесу в умовах швидких змін технологій та ринкових умов. З іншого боку, це формує у працівників мотивацію до навчання, оскільки вони розуміють, що отримання нових знань напряду впливає на їхній дохід і кар'єрні перспективи.

Додатково можна впровадити систему довгострокових заохочень, що мотивуватиме працівників до постійного професійного зростання. Наприклад, працівники, які протягом певного періоду беруть участь у навчальних програмах і демонструють високі результати, можуть отримувати підвищення заробітної плати або премії. Це сприятиме формуванню культури навчання та саморозвитку в компанії.

Особливу увагу слід приділити інтеграції навчання та стимулювання в індивідуальні плани розвитку працівників. Кожен працівник повинен мати чіткий план, що враховує його поточний рівень кваліфікації, професійні цілі та потреби компанії. У таких планах важливо передбачити механізми оцінки

результатів навчання та їхнього впливу на продуктивність роботи. Це дозволить визначити ефективність навчання та обґрунтувати доцільність матеріальних заохочень.

Таблиця 3.2

Матеріальні стимули за результатами навчання та професійного розвитку

Категорія працівників	Тип навчання	Результат навчання	Матеріальне заохочення
Молоді спеціалісти	Базові курси	Сертифікат про завершення	Одноразовий бонус у розмірі 5% базової зарплати
Досвідчені працівники	Спеціалізовані програми	Отримання професійного сертифіката	Надбавка до зарплати (10% базової ставки)
Керівний склад	Міжнародні тренінги	Диплом про завершення програми	Річний бонус у розмірі 20% місячної зарплати
Усі категорії	Внутрішні корпоративні навчальні програми	Успішна атестація	Щоквартальний бонус у розмірі 2% базової ставки

Запровадження такої системи дозволяє стимулювати працівників до навчання та підвищення ефективності їхньої роботи. Це створює прозорі умови для оцінки результатів навчання та підвищує довіру працівників до керівництва. Також така система сприяє формуванню сильної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і самовдосконалення.

Інтеграція матеріальних стимулів із навчанням та професійним розвитком є важливим кроком для забезпечення довгострокового успіху компанії. Для ПрАТ «Оболонь» така стратегія дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію персоналу, але й формувати конкурентоспроможну команду, здатну стабільно зростати навіть за умов швидких ринкових змін.

У підсумку, вдосконалення матеріальних стимулів праці вимагає системного підходу, який враховує економічні та соціальні аспекти. Прозорість оплати, впровадження бонусних програм, участь у прибутках, розвиток соціальних пакетів і забезпечення кар'єрного росту створюють умови для

підвищення мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей компанії. Завдяки таким заходам ПрАТ «Оболонь» може значно покращити ефективність роботи персоналу, зміцнити корпоративну культуру та підвищити свою конкурентоспроможність.

3.2. Аналіз діючого механізму нематеріального стимулювання праці

Удосконалення нематеріальних стимулів праці є важливим напрямом підвищення мотивації працівників, оскільки вони сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню лояльності персоналу та створенню сприятливого клімату в організації. Нематеріальні стимули мають широкий спектр форм і можуть бути адаптовані відповідно до потреб працівників і стратегічних цілей компанії. Для ПрАТ «Оболонь» удосконалення таких стимулів є важливим компонентом загального механізму мотивації персоналу.

Одним із ключових напрямків є створення механізму визнання досягнень працівників. Визнання може бути реалізовано через публічне оголошення про успіхи працівника, нагородження дипломами, сертифікатами або індивідуальними відзнаками. Наприклад, на щоквартальних або річних зборах працівників компанія може відзначати найкращих співробітників у категоріях «Працівник року», «Найкращий новачок» або «Інноваційний підхід».

Далі проаналізуємо показники, що дозволяють оцінити стан та ефективність нематеріального стимулювання.

Таблиця 3.3

Показники оцінки ефективності нематеріального стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь»

Показник	Розрахунок			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.
Працівників звільнених за власним бажанням, осіб	34	26	41	-8	15	-23,53	57,69

Продовження таблиці 3.3

Чисельність працівників звільнених за порушення трудової дисципліни , осіб	4	6	7	2	1	50,00	16,67
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,04	0,06	-0,01	0,02	-13,23	42,01
Коефіцієнт сталості кадрів	0,95	0,96	0,94	0,01	-0,02	0,71	-1,94
Коефіцієнт управлінського навантаження	16,13	17,20	17,85	1,07	0,65	6,60	3,79
Питома вага бракованої продукції у загальному обсязі випуску, %	9,94	8,72	8,26	-1,232	-0,446	-	-
Кількість випадків травматизм у на робочому місці, випадки	2	1	2	-1	1	-50	-50

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Організаційне стимулювання охоплює заходи, пов'язані з організацією трудового процесу та умов праці. Тому покращення показників плинності кадрів у 2022 році (зниження коефіцієнта плинності на 13,23% та зростання коефіцієнта сталості кадрів на 0,71%) свідчить про ефективність сформованих умов праці як наряду стимулювання. Проте зростання чисельності працівників, які звільнилися за власним бажанням у 2023 році на 57%, вказує на зростання рівня незадоволення умовами праці на підприємстві, що спонукає їх до пошуку нової роботи.

Відносне відхилення зазначених показників свідчить про погіршення ефективності використання методів стимулювання, зокрема організаційних. Однак абсолютні значення відхилень є несуттєвими, а зростання кількості

звільнених осіб незначне відносно загальної чисельності працівників підприємства.

Протягом 2021-2023 років на ПрАТ «Оболонь» спостерігалась тенденція до зниження обсягів випуску бракованої продукції, що підтверджується поступовим зменшенням питомої ваги браку в загальному обсязі. Найвищий рівень браку спостерігався у 2021 році і становив 9,9% від загального випуску.

Коефіцієнт управлінського навантаження показує, що у 2021 році одному працівнику з числа управлінського складу підпорядковувалось в середньому 16 підлеглих, а у 2022 і 2023 роках – 17 підлеглих. Така динаміка свідчить про підвищення управлінського навантаження через зростання середньооблікової чисельності штатних працівників.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалася низька річна чисельність працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни.

Оскільки організаційне стимулювання передбачає забезпечення безпеки працівників на робочому місці, варто дослідити рівень травматизму працівників під час виробничого процесу. Протягом 2021-2023 років на ПрАТ «Оболонь» було зафіксовано не більше 2 випадків травматизму працівників на рік, що свідчить про ефективність заходів безпеки.

Варто зазначити, що всі випадки сталися через порушення працівниками техніки безпеки.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігався низький рівень травматизму працівників, високий рівень сталості кадрів з незначними відхиленнями, а також зниження частки випуску бракованої продукції в загальному обсязі. Це свідчить про задовільний стан та ефективність організаційного стимулювання праці на підприємстві.

3.3. Аналіз діючого механізму соціального стимулювання праці

Соціальні ініціативи є важливою частиною сучасної системи управління персоналом, яка сприяє підвищенню мотивації, зміцненню лояльності працівників і покращенню ефективності роботи. ПрАТ «Оболонь» має всі передумови для впровадження таких програм, які відповідатимуть потребам

працівників і сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії. Соціальні ініціативи можуть охоплювати широкий спектр заходів, спрямованих на підтримку фізичного, психологічного, соціального та професійного благополуччя персоналу.

Останнім етапом оцінки механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь» є дослідження показників соціально стимулювання.

Таблиця 3.4

**Показники оцінки ефективності соціального стимулювання праці на ПрАТ
“Оболонь”**

Показник	Розрахунок			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.	2022 до 2021 р	2023 до 2022 р.
Витрат на медичне обслуговування працівників та соціал. страхування, тис. грн.	3983	7047	10432	3162	3407	79,45	48,54
Витрати соціального захисту на одного працівника, тис. грн./ос.	5,32	8,93	12,39	3,54	3,32	68,42	43,32
Співвідношення подяк та доган	1,43	1,89	1,79	0,33	-0,11	21,93	-6,12
Кількість оголошених подяк працівникам	71	91	92	10,00	6,00	14,00	6,93
Кількість оголошених доган працівникам	33	29	31	-5,00	7,00	-13,90	22,44

Продовження таблиці 3.4

Кількість оголошених доган працівникам	31	27	33	-4,00	6,00	-12,90	22,22
Загальні витрати на навчання працівників, тис. грн.	1177,1	1196,28	2085,7	19,09	890,51	1,62	72,44
Середні витрати на навчання працівника, тис. грн.	1,52	1,45	2,45	-0,06	1,00	-4,46	68,25

Джерело: Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Оболонь» спостерігалось зростання витрат на медичне обслуговування та соціальне страхування працівників, що свідчить про збільшення фінансування соціального стимулювання праці. Це призвело до збільшення витрат на соціальний захист на одного працівника на 68,4% у 2022 році та на 43% у 2023 році.

У 2023 році значно зросли витрати на навчання працівників (на 72%), що може вказувати на збільшення чисельності працівників з кадрового резерву, призначених на посади управлінців середньої та вищої ланки.

Протягом 2021-2023 років на ПрАТ «Оболонь» спостерігалось збільшення кількості подяк працівникам. Подяки в системі психологічного стимулювання служать не тільки засобом заохочення до активної трудової діяльності, а й способом винагороди за трудові досягнення. Таким чином, позитивна динаміка кількості подяк свідчить про ефективність стимулювання праці на підприємстві.

Хоча оголошення доган є методом організаційного стимулювання, їхня кількість є індикатором ефективності соціально-психологічного

стимулювання, адже догана як покарання має психологічний вплив на працівника. У 2022 році кількість оголошених доган зменшилась на 12,9%, що свідчить про дисциплінованість працівників. Проте у 2023 році цей показник зріс на 22%, що вказує на збільшення випадків недотримання трудової дисципліни та може бути негативним сигналом щодо ефективності стимулювання. Динаміка кількості подяк і доган представлена на рисунку 3.2.

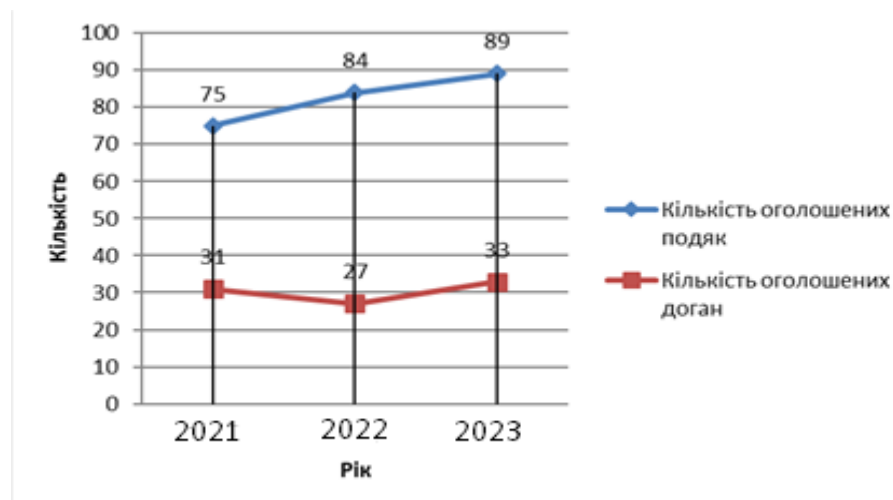


Рис. 3.2. Динаміка кількості оголошених подяк та доган працівникам ПрАТ “Оболонь”

Джерело: Складено автором на основі даних таблиці 3.4

Впровадження соціальних ініціатив на ПрАТ «Оболонь» є важливим стратегічним рішенням, яке забезпечує підтримку працівників, підвищує їхню мотивацію та зміцнює лояльність до компанії. У сучасному конкурентному середовищі підприємства, що пропонують своїм співробітникам соціальні переваги, мають суттєву перевагу як на ринку праці, так і у сфері ефективності бізнес-процесів. Соціальні ініціативи спрямовані на покращення умов праці, створення комфортного робочого середовища та забезпечення добробуту співробітників.

Психологічна підтримка є ще одним важливим компонентом соціальних ініціатив. Сучасний робочий ритм часто призводить до стресу, емоційного

вигорання та зниження мотивації. Для вирішення цієї проблеми ПрАТ «Оболонь» може організовувати консультації з психологами, тренінги з управління стресом або створювати групи підтримки. Це сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі, зниженню конфліктів і підвищенню загальної задоволеності працівників.

Корпоративні заходи, такі як святкові події, екскурсії або благодійні акції, відіграють важливу роль у згуртуванні колективу та зміцненні відчуття належності до компанії. Наприклад, щорічні корпоративні свята з нагородженням найкращих працівників не лише сприяють формуванню дружньої атмосфери, а й стимулюють співробітників досягати високих результатів. Крім того, участь у благодійних акціях підвищує соціальну відповідальність компанії та формує її позитивний імідж у суспільстві.

Освітні програми та можливості професійного розвитку є невід'ємною частиною соціальних ініціатив. Фінансування курсів підвищення кваліфікації, сертифікацій або отримання нових професійних навичок дозволяє співробітникам розвиватися та досягати кар'єрних цілей у межах компанії. Наприклад, програми наставництва, де досвідчені працівники допомагають молодим спеціалістам адаптуватися та підвищувати свою кваліфікацію, зміцнюють внутрішні зв'язки в організації та створюють сприятливі умови для професійного зростання.

Впровадження соціальних ініціатив також сприяє зниженню плинності кадрів. Працівники, які відчують підтримку компанії, рідше змінюють місце роботи, що дозволяє компанії зберігати стабільний і згуртований колектив. Крім того, це знижує витрати на підбір і навчання нових працівників, що є важливим економічним чинником.

Таким чином, впровадження соціальних ініціатив на ПрАТ «Оболонь» сприятиме не лише підвищенню мотивації та задоволеності працівників, але й зміцненню позицій компанії як соціально відповідального роботодавця.

Медичне страхування, підтримка працівників із дітьми, психологічна підтримка, корпоративні заходи та освітні програми є ключовими елементами,

які створюють комфортне робоче середовище та стимулюють працівників досягати високих результатів. Реалізація цих заходів дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність і створити умови для сталого розвитку.

Запровадження соціальних ініціатив на ПрАТ «Оболонь» потребує детального економічного обґрунтування для оцінки їхнього впливу на фінансові результати компанії. Основними напрямками витрат є медичне страхування, підтримка працівників із дітьми, психологічна підтримка, організація корпоративних заходів та фінансування освітніх програм.

Розрахунок витрат показує, що медичне страхування для штату у 2000 осіб може коштувати близько 10 мільйонів гривень на рік, виходячи з середньої вартості страхування одного працівника у 5000 гривень. Впровадження програм підтримки працівників із дітьми, таких як компенсація витрат на дитячі садки, гуртки чи табори, може обійтися приблизно у 1,2 мільйона гривень, якщо 30% працівників мають дітей.

Корпоративні заходи значно сприяють формуванню згуртованості колективу, що позитивно впливає на командну роботу. Це підвищує ефективність реалізації проектів та створює сприятливий клімат у колективі. Освітні програми дозволяють підвищити кваліфікацію персоналу, що безпосередньо впливає на якість виконання робочих завдань і допомагає уникати додаткових витрат на залучення зовнішніх спеціалістів.

Непрямі вигоди від впровадження соціальних ініціатив включають зниження плинності кадрів, що зменшує витрати на підбір і навчання нових працівників. Лояльність співробітників, підвищена завдяки соціальній підтримці, сприяє збереженню корпоративного досвіду та забезпечує стабільність бізнес-процесів. Крім того, покращення іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця допомагає залучати талановитих спеціалістів на конкурентному ринку праці.

Оцінка ефективності впровадження соціальних ініціатив на ПрАТ «Оболонь» може здійснюватися через аналіз рентабельності інвестицій у ці

програми. Основні показники включають вплив на продуктивність праці, зниження витрат на лікарняні та скорочення плинності кадрів. Прямі витрати на впровадження соціальних ініціатив оцінюються у 20,2 мільйона гривень на рік, що включає медичне страхування, психологічної підтримки, корпоративні заходи, пільги для працівників із дітьми та освітні програми. Очікуваний економічний ефект може значно перевищити ці витрати.

Дослідження показують, що інвестиції в соціальні ініціативи можуть підвищити продуктивність працівників на 10-15%. Для ПрАТ «Оболонь», із річним доходом у 10,7 мільярда гривень, це може принести додатковий дохід у розмірі від 1,07 до 1,6 мільярда гривень щорічно. Навіть за мінімального зростання продуктивності, ефект суттєво перевищує інвестиції у соціальні програми.

Зниження витрат на лікарняні також має значний економічний вплив. У середньому витрати на оплату лікарняних становлять близько 3-5% фонду оплати праці. Якщо завдяки медичному страхуванню та програмам здоров'я ці витрати знизяться хоча б на 1%, компанія може заощадити близько 5 мільйонів гривень на рік. Ці кошти можна спрямувати на інші ініціативи, що покращить загальну ефективність роботи.

Отже, дослідивши динаміку показників стану та ефективності соціально-психологічного стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь», наведені у таблиці 3.4, можна зробити висновок, що у 2023 році на підприємстві спостерігалось незначне зниження ефективності стимулювання. Це є сигналом для керівництва про необхідність перегляду застосовуваних заохочень, щоб запобігти погіршенню поточного стану механізму стимулювання.

Висновок до розділу 3

Отже, на ПрАТ «Оболонь» стимулювання праці здійснюється за допомогою таких методів:

1) Матеріальне стимулювання (преміювання, диференційоване підвищення заробітної плати, надбавки за системою накопичення балів, надання пільгових кредитів);

2) Нематеріальне стимулювання (нормування, стягнення за порушення трудової дисципліни, організація перевезень працівників, безпека робочого місця);

3) Соціальне стимулювання (подяки та нагородження грамотами, медичне обслуговування та лікування, квитки на культурно-розважальні заходи, кар'єрне зростання).

Дослідивши характерні особливості стимулювання праці на підприємстві, було виявлено ряд недоліків у реалізації методів матеріального та соціально-психологічного стимулювання, що знижують рівень ефективності їх застосування.

Підсумовуючи результати оцінки механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь», можна зробити такі висновки:

1. Позитивна динаміка виробітку свідчить про ефективність стимулювання праці.
2. На підприємстві зростає фонд оплати праці та рівень середньомісячної заробітної плати, що призводить до погіршення ефективності витрат на оплату праці. Проте рівень рентабельності цих витрат залишається досить високим.
3. У 2023 році зріс рівень плинності кадрів, особливо через значне збільшення кількості працівників, які звільнились за власним бажанням. Рівень зафіксованих випадків травматизму на підприємстві протягом 2021-2023 років залишається мінімальним, що свідчить про ефективність заходів безпеки.
4. Підприємство стимулює працю за допомогою навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що підтверджується позитивною динамікою витрат на навчання. Крім того, підприємство активно

використовує подяки та нагородження грамотами як засіб стимулювання.

5. У 2023 році спостерігалось зростання кількості оголошених доган, що свідчить про погіршення дисциплінованості працівників та зниження ефективності як організаційного, так і соціально-психологічного стимулювання.

РОЗДІЛ 4. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПрАТ “ОБОЛОНЬ”

4.1. Заходи по вдосконаленню механізму матеріального стимулювання праці

Під час дослідження та оцінки механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що найбільше недоліків має матеріальне стимулювання, що вказує на найменшу ефективність його застосування. Тому, для цього підприємства постає потреба в удосконаленні саме матеріальної складової механізму стимулювання.

Для порівняння існуючих та запропонованих підходів можна звернутися до таблиці, наведеної нижче, яка ілюструє різницю у фокусі та інструментарії.

Таблиця 4.1

Порівняння існуючого та запропонованих підходів до стимулювання ПрАТ “Оболонь”

Критерій	Існуючий підхід	Запропонований підхід
Механізм оплати	Статичні тарифні сітки без урахування індивідуальних відмінностей	Гнучкі моделі з урахуванням результатів, компетенцій та потенціалу
Взаємодія з працівником	Одностороннє інформування та накази зверху донизу	Відкритий діалог, участь працівника у прийнятті рішень, цифрові платформи зворотного зв'язку
Тип винагород	Переважно фінансові стимули	Поєднання матеріальних та нематеріальних заохочень, індивідуалізовані можливості розвитку
Оцінка результатів	Переважно кількісні показники, що не враховують якісні аспекти	Комплексний підхід із залученням даних аналітики, якісних метрик, зворотного зв'язку та гейміфікації
Культура організації	Підпорядкування правилам, акцент на контролі	Розвиток творчості, довіри, емпатії, відкритість до інновацій та спільного навчання

Дослідження та оцінка механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь» показали, що преміювання адміністративного персоналу має суттєві недоліки. Головна проблема цього процесу полягає в орієнтації на кількість виконаних завдань, а не на їхню якість. Тобто, виплата премій базується на кількості виконаних завдань працівниками відділу, але якість виконання не впливає на розмір премії.

Це призводить до нерационального збільшення витрат на оплату праці та зниження ефективності використання трудових ресурсів, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Тому ми вважаємо за необхідне розробити та впровадити систему показників ефективності праці адміністративного персоналу. Основні завдання впровадження показників ефективності праці адміністративного персоналу включають:

- 1) стимулювання адміністративного персоналу до якісного виконання своїх обов'язків;
- 2) оптимізація витрат на оплату праці;
- 3) формування та досягнення цілей, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства.

Першим етапом розробки системи показників ефективності праці є визначення цілей, ступінь досягнення яких характеризуватиме ефективність трудової діяльності працівників. З огляду на ряд проблем, виявлених під час аналізу виробничої діяльності ПрАТ «Оболонь», ми ставимо такі цілі:

1. Зниження дебіторської заборгованості. Підприємство спостерігає тенденцію до зростання обсягів дебіторської заборгованості, а її частка в структурі активів у 2019 році досягла 50%.
2. Скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості. Однією з причин зростання дебіторської заборгованості є затримка розрахунків

боржниками. Оскільки протягом досліджуваного періоду відбувалося збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості, необхідно прискорити отримання коштів від покупців за реалізовану продукцію.

3. Скорочення терміну одного обороту обігових коштів та прискорення оборотності виробничих запасів. У 2023 році оборотність обігових коштів знизилась, тому для підтримання поточного рівня ділової активності та оптимізації витрат необхідно збільшити оборотність обігових коштів та скоротити тривалість одного обороту.

4. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку. Обсяги продажу та прибутковість реалізації є важливими показниками ефективної комерційної діяльності підприємства. Тому, для підтримання позитивної динаміки, ми вважаємо доцільним визначити зростання чистого доходу та валового прибутку як основні цілі, досягнення яких свідчить про ефективну діяльність працівників.

5. Збільшення доходу за рахунок нових покупців. Поточна система преміювання на ПрАТ «Оболонь» базується на кількості укладених нових договорів про реалізацію. Однак цей підхід не є ефективним, оскільки не відображає рівень вигоди підприємства від кожного нового договору.

6. Підвищення рентабельності реалізованої продукції. У останньому розрахунковому періоді спостерігалось зниження рівня рентабельності реалізованої продукції, що свідчить про зменшення прибутковості та ефективності реалізації. Тому в процесі формування показників ефективності праці доцільно поставити за мету збільшення рентабельності реалізації продукції.

Відповідно до поставлених цілей, необхідно розробити для фінансового та комерційного відділів показники, що з одного боку характеризуватимуть досягнення цих цілей, а з іншого – ефективність трудової діяльності працівників, та визначити їх планові значення (табл. 4.2). Саме

встановлення планових значень показників характеризуватиме ефективність трудової діяльності працівників цих відділів.

Інноваційні стратегії стимулювання стають потужним інструментом формування корпоративної ідентичності, де пошук нових рішень, самовдосконалення, взаємна підтримка, готовність до експерименту та спільне прагнення робити краще є природними складовими щоденної праці. Такий підхід забезпечує не лише сталий розвиток бізнесу, а й гармоніює інтереси окремої людини з інтересами організації, виводячи управління людськими ресурсами на якісно новий рівень.

Таблиця 4.2

Показники ефективності праці працівників фінансового та комерційного відділів ПрАТ “Оболонь”

Показник	Одиниці виміру	Після впровадження заходу
Фінансовий відділ		
1. Обсяг дебіторської заборгованості	тис. грн.	33680
2. Період погашення дебіторської заборгованості	дні	30
3. Термін обороту обігових коштів	дні	50
4. Оборотноість виробничих запасів	обороти	30
Комерційний відділ		
5. Приріст чистого доходу	%	15
6. Частка доходу від нових покупців	%	10
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	14
8. Приріст валового прибутку	%	12

Джерело: авторська розробка

Отже, запропонована система показників ефективності праці працівників фінансового та комерційного відділів орієнтована на досягнення конкретного результату від їхньої трудової діяльності.

Розмір премій працівників визначається в залежності від виконання плану по визначеним показникам якості праці. Тому пропонується наступна схема призначення розміру премії працівникам:

- Премія виплачується у випадку, якщо план за визначеними показниками виконаний не менше ніж на 40%;
- При виконанні плану на рівні від 40% до 69% обсяг премії становить 5% від основної заробітної плати;
- При виконанні плану на рівні від 70% до 100% обсяг премії зростає до 15% від основної заробітної плати;
- Перевищення визначених планових показників (виконання плану понад 100%) винагороджується премією у розмірі 25% від основної заробітної плати.

Необхідно також призначити працівника з персоналу відділу кадрів, який буде відповідальний за контроль функціонування системи та моніторинг виконання плану за показниками. Покладені на нього додаткові обов'язки мають супроводжуватись надбавкою у розмірі 15% від заробітної плати.

З метою оптимізації та спрощення процесу оцінки ефективності праці персоналу і можливості розширення дії запропонованої системи преміювання на інші відділи підприємства, доцільно придбати або розробити спеціальне програмне забезпечення. Середня вартість розробки програмного продукту для Windows становить 6500 гривень.

Таким чином, прогнозовані витрати на матеріальне стимулювання працівників фінансового та комерційного відділів методом впровадження системи преміювання за результатами роботи на основі показників якості праці представлені у таблиці 4.3.

Песимістичний сценарій передбачає мінімальні витрати на преміювання, що вказує на низький рівень стимулюючого ефекту. Навпаки, оптимістичний сценарій можливий при найвищому рівні стимулюючого ефекту, що призведе до зростання премій.

Таблиця 4.3

Витрати впровадження та реалізації преміювання на основі показників ефективності праці на ПрАТ “Оболонь”

Витрати	Сценарії		
	Песимістичний (виконання 40-69% плану)	Реалістичний (виконання 70-100% плану)	Оптимістичний (виконання >100% плану)
Фонд преміювання: середньорічний фонд преміювання на 1 працівника, тис. грн./ос.	3,9	15	22.12
загал. середньорічний фонд преміювання, тис. грн	132,21	392,29	650,3
Витрати на впровадження та забезпечення функціонування системи, тис. грн.	20,2		
річна надбавка адміністратору системи, тис. грн.	13		
вартість програми, тис. грн.	6,5		

Джерело: авторська розробка

Премії та надбавки включаються до витрат на оплату праці. Можливі інвестиційні витрати на впровадження заходу складаються з вартості

програмного продукту, яка становить лише 6,5 тисяч гривень. Тому оптимальним джерелом фінансування є чистий прибуток підприємства.

Щоб оцінити раціональність та ефективність реформації механізму преміювання працівників фінансового та комерційного відділів шляхом впровадження системи показників ефективності праці, необхідно визначити вплив запропонованого заходу на ключові показники діяльності підприємства (табл. 4.4).

У розрахунок значень планових показників з урахуванням впливу впровадження заходу приймаються витрати за реалістичного сценарію, оскільки він є найбільш імовірним.

Таблиця 4.4

Динаміка показників господарської діяльності ПрАТ “Оболонь”

Показник	2023 р.	Після впровадження заходу	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	592582	598582	64143	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн.	39547	34870	-4152	-9,8
Частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів, %	50,67	45,73	-5,04	-
Оборотність дебіторської заборгованості, обороти	9,46	11,10	1,57	17,76
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	38,05	32,42	-6,62	-13,66

Продовження таблиці 4.4

Оборотни активів обороти	7,20	8,14	0,92	14,02
Період одного обороту оборотних активів, дні	51,43	49,44	-7,66	-12,87
Рентабельність реалізованої продукції, %	8,47	9,22	0,75	-

Джерело: авторська розробка

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підвищити ефективність праці, що, в свою чергу, забезпечить зростання обсягу чистого доходу та підвищення рентабельності реалізованої продукції. Прогнозується, що внаслідок впровадження системи показників ефективності праці у плановому періоді обсяги дебіторської заборгованості знизяться на 9,8%, що призведе до зменшення її питомої ваги в структурі обігових коштів на 5,04%. Це також сприятиме пришвидшенню оборотності дебіторської заборгованості на 1 оборот та скороченню періоду погашення на 5 днів. Зменшення обсягів дебіторської заборгованості, в свою чергу, пришвидшить оборотність обігових коштів на 14% та скоротить термін одного обороту на 7 днів.

4.2. Заходи по вдосконаленню механізму нематеріального стимулювання праці

З метою підвищення ефективності механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь» ми пропонуємо удосконалити компенсаційний пакет шляхом впровадження додаткових бенефітів (вигод, бонусів).

Компенсаційний пакет включає набір нематеріальних і соціальних благ, які надаються працівникам як компенсація за їх час, зусилля та знання, які вони надають підприємству.

Загалом, компенсаційний пакет включає основну та додаткову заробітну плату, а також бенефіти.

Бенефіти – це набір додаткових благ, пільг, бонусів або переваг, які працівники отримують від підприємства. Як правило, бенефіти включають соціальні пільги чи виплати або компенсацію витрат, які працівник поніс під час виконання своїх трудових обов'язків.

Використання додаткових бонусів, на відміну від грошових стимулів у вигляді заробітної плати, премій та надбавок, сприяє формуванню позитивного лояльного ставлення працівників до підприємства. Це пов'язано з тим, що співробітники відчувають, що керівництво цінує їх час та зусилля. Водночас це створює у працівників відчуття обов'язку якісного виконання роботи та відповідної віддачі за отримані бонуси.

На ПрАТ «Оболонь» використовуються деякі бенефіти, такі як відшкодування витрат на лікування та надання квитків на культурно-розважальні заходи. Однак ці бонуси застосовуються досить рідко та лише для обмеженої кількості працівників, тому вони не забезпечують бажаного соціально-психологічного впливу та відповідного стимулюючого ефекту.

Метою впровадження більш розширеної системи бонусів для працівників є забезпечення соціального та психологічного стимулювання через матеріальні заохочення.

Для ПрАТ «Оболонь» ми пропонуємо впровадити такі заохочувальні бенефіти:

1. Оплачувані вихідні. Це надання працівникам можливості взяти додатковий вихідний для вирішення особистих питань 1-2 рази на місяць. Метою цього бонусу є заохочення працівників вільним часом.

2. Компенсація вартості бензину. . Передбачається щомісячне надання працівникам із власними автомобілями спеціальних оплачених талонів на придбання певної кількості бензину на будь-якій автозаправній станції мережі «Wog». Обсяг бензину розраховуватиметься індивідуально, залежно від середньомісячних витрат на поїздки від місця проживання до робочого місця і назад (в середньому 40 літрів). Середня ціна на 1 літр бензину становить 24 грн. Орієнтовна планова кількість працівників із власними автомобілями, яким компенсуватимуться витрати на пальне, складає 170 осіб.

3. Путівки до санаторіїв. . Цей бонус передбачає оплату та надання працівникам і членам їхніх сімей путівок до оздоровчих санаторіїв. У рамках запропонованого заходу передбачається, що щорічно 150 працівників підприємства отримуватимуть п'ятиденну путівку до санаторію «Карпати» в Чинадієво для двох осіб, вартістю 825 грн.

Щоб забезпечити стимулюючий ефект та справедливість розподілу, ці путівки надаватимуться працівникам з високими показниками якості та ефективності праці, з позитивною трудовою репутацією, а також співробітникам, які запропонували конструктивні рішення для проблем, що виникали на підприємстві.

4. Оплата мобільного зв'язку. В процесі трудової діяльності працівники підприємства змушені контактувати як з колегами з інших відділів, так і з представниками постачальників, покупців та партнерів. Мобільний зв'язок в цьому випадку є найзручнішим способом спілкування. Всі працівники користуються своїми приватними телефонними номерами, що потребує власних фінансових витрат, тому ми вважаємо доцільним здійснювати оплату зв'язку для працівників підприємства.

Реалізацію цього бонусу можна здійснювати декількома способами:

- 1) Придбання працівникам окремих робочих мобільних номерів та здійснення повного фінансового забезпечення;
- 2) Щомісячні поповнення мобільних рахунків працівників;
- 3) Виплата грошових компенсацій працівникам за витрати на мобільний зв'язок.

Середньомісячні витрати на оплату мобільного зв'язку для одного працівника становитимуть 80 грн, а орієнтовна чисельність працівників, яким надаватиметься цей бонус, складає 280 осіб.

Надання працівникам бонусів у рамках компенсаційного пакету потребує здійснення витрат, які представлені у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Витрати на використання бенефітів на ПрАТ “Оболонь”

№	Бенефіт	Сума витрат, тис. грн.
1	Оплачувані вихідні	1321
2	Компенсація бензину	1939
3	Оплата до санаторіїв для працівників та їх дітей	825
4	Оплата мобільного зв'язку	183
	Всього	4151

Таким чином, впровадження додаткових бонусів для працівників у складі компенсаційного пакету потребуватиме збільшення витрат на оплату праці на 4268 тис. грн. Це, в свою чергу, призведе до зміни структури витрат на оплату праці (рис. 4.1).

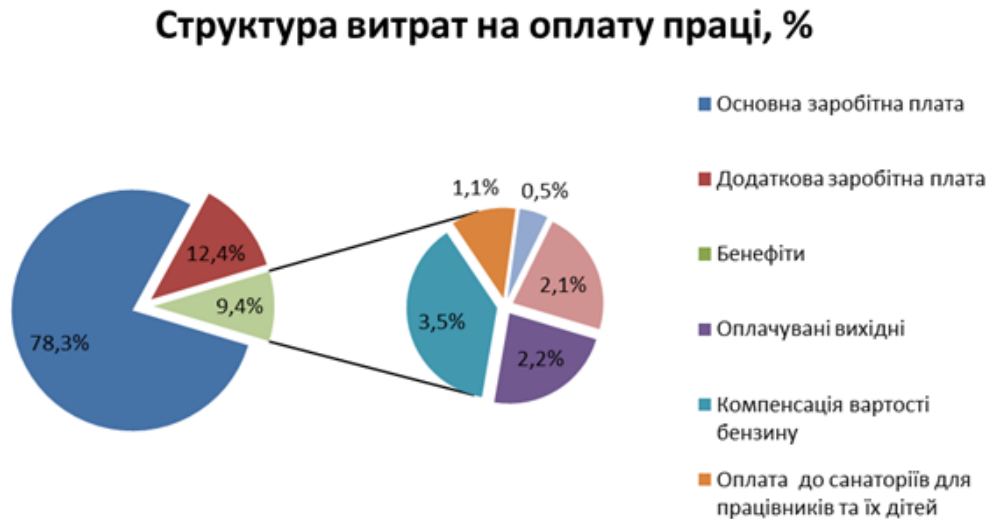


Рис. 4.1. Структура планових витрат на оплату на ПрАТ “Оболонь”

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 4.6

Тепер проаналізуємо, як впровадження бенефітів у компенсаційний пакет вплине на показники ефективності матеріального стимулювання (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

**Динаміка показників матеріального стимулювання ПрАТ
“Оболонь”**

Показник	2023	Після впровадження заходу	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	51862	57211	5352	10,31
Частка додаткової заробітної плати в фонді оплати праці, %	13,8	0,11	-0,02	-9,34

Продовження таблиці 4.6

Зарплатомісткість, тис. грн. / тис. грн.	0,089	0,085	-0,003	-1,89
Віддача заробітної плати, тис. грн. / тис. грн.	11,39	11,61	0,22	1,94
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	918	1155	236,92	25,81

Джерело: авторська розробка

Оскільки середній темп зростання чистого доходу підприємства протягом досліджуваного періоду становив 12%, то в плановому періоді обсяг виручки від реалізації прогнозується на рівні 664079 тис. грн. Відповідно, через збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією бенефітів, знизиться показник зарплатомісткості на 1,9%. Рівень віддачі заробітної плати, своєю чергою, зросте на 1,94% і становитиме 11,61, що означає, що після реалізації запропонованого заходу підприємство отримає 11,61 грн. чистого доходу з кожної гривні, витраченої на оплату праці. Така динаміка свідчатиме про підвищення ефективності витрат на оплату праці та матеріального стимулювання. Продуктивність праці у плановому періоді прогнозується на рівні 1155 тис. грн. на особу, що на 25,8% більше, ніж у останньому звітному році, і це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Висновок до розділу 4

Таким чином, на основі проведеного дослідження та оцінки механізму стимулювання на ПрАТ «Оболонь» було розроблено і запропоновано два альтернативні заходи щодо удосконалення механізму матеріального, нематеріального і соціального стимулювання праці на підприємстві.

Систему преміювання працівників на основі показників ефективності праці рекомендовано застосовувати для працівників фінансового та комерційного відділів. У рамках цього заходу передбачається визначення планових значень показників ефективності праці, які безпосередньо відображають якість виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Такими показниками є: обсяг дебіторської заборгованості, період її погашення, термін обороту обігових активів, оборотність виробничих засобів, приріст чистого доходу, частка доходу від нових покупців, рентабельність реалізованої продукції, приріст валового прибутку.

Впровадження показників ефективності праці матиме не лише стимулюючий ефект, мотивуючи та спонукаючи працівників до досягнення більш високих результатів, але й сприятиме оптимізації витрат на оплату праці, покращенню фінансового стану підприємства та підвищенню результативності та ефективності господарської діяльності.

Другим заходом, запропонованим для підприємства, є впровадження бенефітів (бонусів) для працівників у рамках вдосконалення компенсаційного пакету. Якщо показники ефективності праці як метод стимулювання націлені виключно на покращення фінансового стану підприємства, то реалізація цього заходу сприятиме формуванню прихильного та лояльного ставлення працівників до підприємства.

В рамках цього заходу пропонується введення наступних бонусів: оплата мобільного зв'язку, компенсація вартості бензину, надання оплачуваних вихідних, путівок до оздоровчого санаторію.

Використання запропонованих бенефітів, з одного боку, безумовно, призведе до зростання витрат на оплату праці у плановому періоді, а з іншого боку –

сприятиме покращенню показників матеріального стимулювання, зокрема підвищенню ефективності витрат на оплату праці.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці – це спосіб управління трудовою поведінкою працівників, який передбачає цілеспрямований вплив на їхню поведінку через використання мотивів, що стимулюють їхню діяльність.

Економічний механізм стимулювання праці складається з методів та інструментів економічного, організаційного та психологічного впливу на трудову діяльність працівників, з метою спонукання їх до активної та якісної праці для покращення економічних результатів підприємства.

Основні принципи реалізації механізму стимулювання праці включають: цільову спрямованість, економічну обґрунтованість, комплексність, диференціацію, гнучкість та оперативність, системність, безперервність, прозорість, справедливість та адекватність.

Існують наступні форми та методи стимулювання праці:

1. Матеріальна – це стимулювання працівників через надання (або позбавлення) додаткових матеріальних благ. Реалізується за допомогою прямих (грошових) та непрямих (негрошових) економічних методів.

2. Нематеріальна включає методи соціально-психологічного та організаційного стимулювання, які не пов'язані з наданням матеріальних благ та цінностей. Організаційні методи базуються на нормативній документації та директивних вказівках, що створюють відповідні умови праці, вимоги до обсягу та якості виконання робіт тощо.

3. Соціальна – спрямовані на реалізацію трудового та особистісного потенціалу працівників, задоволення їх соціальних, моральних та культурних потреб.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Оболонь». Оскільки харчова галузь належить до матеріаломістких, для підприємства характерне переважання

матеріальних витрат у структурі операційних витрат. Незважаючи на те, що протягом досліджуваного періоду частка матеріальних витрат знижувалася, у 2023 році їх питома вага все ж складала 55%.

Під час аналізу виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що протягом досліджуваного періоду вартість основних засобів зростала. Зокрема, у 2022 році вартість основних засобів зросла на 76%, а у 2023 році – на 39%. Однак такі темпи зростання негативно впливають на ефективність їх використання: у 2021 році з кожної гривні, вкладеної в основні засоби, підприємство отримувало 7 грн. вартості виробленої продукції, тоді як у 2023 році – лише 4,2 грн.

Дослідження структури основних засобів показало, що найчисельнішою групою були машини та обладнання, які склали понад 40% загальної вартості протягом досліджуваного періоду.

Аналіз оборотних активів ПрАТ «Оболонь» показав, що на підприємстві спостерігаються значні обсяги дебіторської заборгованості, які протягом 2021-2023 років мали тенденцію до зростання. У 2023 році питома вага дебіторської заборгованості за продукцію у структурі оборотних активів склала 50,7%. Це спричинило сповільнення оборотності обігових коштів. У 2021 році тривалість одного обороту становила 43 дні, а у 2023 році – вже 55 днів. Відповідно, це також зменшило кількість оборотів обігових коштів протягом звітного періоду.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось незначне зростання чисельності працівників: на 5% у 2022 році та на 3% у 2019 році. Рівень середньорічної заробітної плати працівників у 2018 та 2023 роках зріс на 18% та 13% відповідно. Аналіз руху працівників показав, що у 2023 році погіршилася ефективність використання трудових ресурсів, що підтверджується підвищенням коефіцієнту вибуття на 52%. Це зумовлено зростанням на 57% кількості працівників, звільнених за власним

бажанням, що призвело до зростання плинності кадрів на 42%.. Протягом 2021-2023 років динаміка продуктивності праці була позитивною, але у 2023 році темпи зростання цього показника уповільнилися.

Дослідження фінансових результатів показало, що протягом 2021-2023 років підприємство здійснювало прибуткову діяльність, а динаміка фінансових результатів була позитивною. Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство має низько ліквідний баланс, але у 2023 році показники поточної та абсолютної ліквідності зросли на 39% та 35% відповідно, що свідчить про підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Результати аналізу фінансового стану ПрАТ «Оболонь» свідчать про досить нестійкий фінансовий стан підприємства. Однак, з 2022 по 2023 роки спостерігалось суттєве підвищення рівня фінансової автономії: у 2023 році частка активів, які підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів, зросла з 13% до 35%. Показники фінансової стійкості та стабільності у 2023 році також свідчать про зміцнення фінансового стану підприємства.

У 2023 році рентабельність реалізованої продукції знизилася на 0,66%, що свідчить про зниження прибутковості виробничої діяльності. Проте, рентабельність виробничих засобів зросла на 0,31% у тому ж році.

Останній розділ дипломної роботи присвячений розробці пропозицій щодо вдосконалення механізму стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь». Було обґрунтовано і запропоновано два альтернативні заходи щодо оптимізації процесу стимулювання праці на підприємстві.

Перший захід – вдосконалення системи преміювання працівників шляхом впровадження показників ефективності праці для працівників фінансового та комерційного відділів.

Реалізація цього заходу покращить показники ефективності матеріального стимулювання у плановому періоді. Це включає зниження рівня зарплатомісткості продукції на 8,3%, підвищення віддачі заробітної плати на 9% та зростання продуктивності праці на 23%. Вдосконалення системи преміювання за допомогою запропонованих показників дозволить також знизити обсяг дебіторської заборгованості на 9,95% та її питому вагу у структурі оборотних активів з 50,76% до 45,71%. Передбачається, що оборотність обігових коштів пришвидшиться на 14%, а період одного обороту скоротиться на 7 днів.

Другий захід – це вдосконалення компенсаційного пакету шляхом впровадження бенефітів (бонусів).

Надання додаткових переваг для працівників збільшить витрати на оплату праці у плановому періоді на 10,3%. Проте, за умови збереження тенденції зростання чистого доходу підприємства, реалізація цього заходу покращить показники ефективності матеріального стимулювання. Зокрема, планове значення показника віддачі витрат на оплату праці зросте на 1,94%, а показник зарплатомісткості знизиться на 1,9%. Очікується, що продуктивність праці у плановому періоді збільшиться на 25% завдяки реалізації додаткових бенефітів для працівників.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності матеріального стимулювання на ПрАТ «Оболонь», що призведе до покращення стану та дієвості механізму стимулювання праці в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту / П. Корнелюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2018. – № 4. – С. 86–92.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К.: Видавничий центр «Академія», 2006. – 488 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
4. Thomas N. Garavan, Pat Costine, Noreen Heraty. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. – Cengage Learning EMEA, 1995.
5. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія / М. С. Дороніна. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 432 с.
6. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с. ISBN 996–574–582–4.
7. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
8. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. – 2010.
9. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум: навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. Г. Кудлай. – К.: КНЕУ, 2012. – 205 с. ISBN 978-966-483-794-8.
10. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. – 2012. – № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212> (дата звернення: 18.04.2023).

11. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О. М. Скібіцький. – К.: ТОВ «Три-К», 2013. – 582 с.
12. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196.
13. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 163–166.
14. Місія та візія ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення: 18.04.2023).
15. Клименко М. П., Філатова О. О. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2010. – 308 с.
18. Шляга О. В. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва / О. В. Шляга, Л. І. Шипуля // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 8. – С. 75-81
19. Білошапка В. А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. / В. А. Білошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1 (155). – С. 115–117.
20. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 3. С. 189-192.

- 21.5. Жадько К.С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення / К.С. Жадько, В.С. Котенко // Молодий вчений. – 2016. - № 10 (37) - с.373-376
22. Коваль О.А. Рентабельність як показник економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2014.
23. № 1. С. 225-227.
24. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О., Холошня Д.О. Державна фінансова підтримка розвитку промисловості України як метод подолання фінансової кризи. Економіка та держава. 2017. № 11.
25. Єпіфанова І.Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І.Ю. Єпіфанова, В.С. Гуменюк // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 3. – С. 189–192.
26. Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства / В. С. Гуменюк І.
27. Ю. Єпіфанова // Молодий вчений. - 2016. - №7(34). - С. 46-49.
28. Коваль О.А. Рентабельність як показник економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств / О.А. Коваль // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – С. 225–227.
29. Єпіфанова І.Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
30. Звір'яко Г.П. Методичні підходи щодо аналізу прибутковості господарської діяльності господарського суб'єкта господарювання / Г.П. Звір'яко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2011. – № 7. – С. 28–36. 6. Фінансовий аналіз : [навчальний посібник] / [за заг. ред. І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.
31. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова, М.Ю. Дзюбко // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99–103.

32. Джеджула В.В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління : [монографія] / В.В. Джеджула. – Вінниця :
33. ВНТУ, 2014. – 347 с.
34. Лойко В. В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання / В. В. Лойко, Є. С. Несенюк // Міжнародний науковий вісник (International Scientific Journal). – 2015. – № 7.
35. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / К. Міщенко // Інтернаука. – 2017. – № 2 (2). – С. 105–107.
36. Мелень О. В. Актуальні питання прибутковості підприємства та шляхи її збільшення / О. В. Мелень, Ю. Ю. Холондач // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 25 (1134). – С. 123-126.
37. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах / Т.В. Якимчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf.
38. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / за заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.
39. Короткевич О.В. Рентабельність діяльності підприємств: вплив на формування прибутку для оподаткування / В. В. Баліцька, О. В. Короткевич // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 4. - С. 91-97.
- 40.21. Єпіфанова І. Ю, Фінансовий аналіз та звітність. Практикум / І.Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – // Вінниця: ВНТУ, 2017. –143 с.
41. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» / Т. Морщенок // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 5. – С. 177–184

42. Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / В.С. Гуменюк, І.Ю. Єпіфанова // Економіка і суспільство. – 2016. – №3. – С.189-192
43. Покропивний С. Економіка підприємства : [підручник] / С. Покропивний. – 44.2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2011. – 528 с
45. Воронкова, Т. Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища [Текст] / Т. Є. Воронкова, Н. Ю. Безпалькї // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2016. – № 19. – С. 4244.
46. Жигалкевич Ж.М. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства / Ж.М. Жигалкевич, Фісенко Е.С. // Економіка і суспільство. – 2016. – №4. – С.145-148
47. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку / А.С. Пономаренко // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27) – с.169-175
48. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств / Н. Кудренко // Економіка. – 2014. – № 24. – С. 61–67.
49. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Косянчук, С. Кучма // Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 113–116.
50. Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Знання, 2002. – 583 с.
51. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – № 4.
52. Говорушко Т. А. Продовольчий ринок молока України, його розвиток та перспективи / Т. А. Говорушко, В. П. Дуда // Вісник Одеського національного університету. – 2013. – Т. 18, Вип. 1/1. – С. 102-106.
53. Свиноус І. Проблеми підвищення прибутковості виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах України / І. Свиноус, Л. Іванова, В.
54. Радько // Економіст. - 2014. - № 6. - С. 61-63.

- 55.Ціхановська В. М. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України / В. М. Ціхановська. // Економіка. Управління.
- 56.Інновації. Серія : Економічні науки- 2016. - № 1.
- 57.Турило А. М., Турило А. А. Фінансова стратегія в аспекті забезпечення інноваційного та конкурентного розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 559-563.
- 58.Абрамова А. С., Антонюк В. І. Методичні підходи до проведення факторного аналізу рентабельності підприємства. Молодий вчений. 2017. №11. С. 1295-1299.
- 59.Андрющенко І. Є. Оптимальна стратегія розвитку життєздатності промислового підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2.
- 60.Бершадська І. І., Макалюк І. В. Фактори та резерви підвищення прибутковості на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництво.
- 61.2017. Вип. 19. С. 159-166.
- 62.Бершадська І. І., Тульчинська С. О. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2017. Вип. 20. С. 181-188.
- 63.Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 9.
- 64.Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Х.: Вид.
- 65.ХДЕУ, 2016. 172 с
- 66.Готь, О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6.
- 67.Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2014. 400 с.
- 68.Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства Ефективна економіка. 2016. № 11.
- 69.Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.

70. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 440 с.
71. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – URL: <http://obolon.ua/ua>
72. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г.
73. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
74. Карінцева О.І., Матвеев П.С. Теоретичні аспекти визначення сутності інноваційного потенціалу. Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 2. – С. 23-30.
75. Господарський кодекс України 16 січня 2003 року № 436-
76. IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
77. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України 2011 № 13-14, № 15-16, № 17, ст.11 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
78. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. – Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
79. Гой І.В., Смелянська Т.П. Основи підприємницької діяльності / Навчально-методичний посібник. – Хмельницький, 2012. – 245 с.
80. Шило В. П. Фінанси підприємств : теорет.-практ. посіб. / В. П. Шило, С. Б.
81. Ільїна, С.С. Боровська, В.В. Барабанові. – К. : ВД „Професіонал”, 2012. – 288 с.

ДОДАТКИ

Консолідований баланс ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	36191	31005
первісна вартість	1001	77190	80415
накопичена амортизація	1002	40999	49410
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44188	31946
Основні засоби:	1010	1616822	1513961
первісна вартість	1011	3632229	3691299
знос	1012	2015407	2177338
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	75319	87349
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	69	18

Відстрочені податкові активи	1045	1686	1686
Гудвіл	1050	0	0
Усього за розділом I	1095	1835103	1726793
Запаси	1100	690955	898730
Виробничі запаси	1101	585854	814249
Незавершене виробництво	1102	26733	31179
Готова продукція	1103	75043	41337
Товари	1104	3325	11965
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	273798	375533
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами з бюджетом	1130	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	26352	10773
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	41605	53704
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104744	92397

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	182162	43198
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4544	2952
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	10054	4171
Усього за розділом II	1195	1336087	1482550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3171190	3209343

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	29558	30620
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	398720	-37931
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	468919	33330
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	801436	87464
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1599	2673
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1599	2673
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	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	803035	90137
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	719087	333664
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	350131	1766355
за товари, роботи, послуги	1615	559225	723372
за розрахунками з бюджетом	1620	64389	88808
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5831	2448
за розрахунками з оплати праці	1630	12772	7346
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	57373	32784
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0

Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	130428	131099
Усього за розділом III	1695	1899236	3085876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3171190	3209343

Консолідований баланс ПрАТ “Оболонь” за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	31005	22345
первісна вартість	1001	80415	80568
накопичена амортизація	1002	49410	58223
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31946	46493
Основні засоби	1010	1513961	2906500
первісна вартість	1011	3691299	5239376
знос	1012	2177338	2332876
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	87349	84868
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18	14
Відстрочені податкові активи	1045	1686	17293
Усього за розділом I	1095	1726793	3138341
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	898730	895375
Виробничі запаси	1101	814249	763809

Незавершене виробництво	1102	31179	40233
Готова продукція	1103	41337	82543
Товари	1104	11965	8790
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	375533	407752
Дебіторська заборгованість за розрахунками			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	11865	13198
у тому числі з податку на прибуток	1136	10773	3228
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	53704	149114
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92397	51498
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43198	9776
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2952	3225
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	4171	19198
Усього за розділом II	1195	1482550	1549136
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3209343	4687477

Консолідований баланс ПрАТ “Оболонь” за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	9810	8337
первісна вартість	1001	43114	43259
накопичена амортизація	1002	-33304	-34922
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24363	48455
Основні засоби:	1010	5421561	5141361
первісна вартість	1011	11765383	11850066
знос	1012	-6343822	-6708705
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0

Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18931	18522
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5474679	5216689
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	881787	750563
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари роботи, послуги	1125	169695	297870
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	35477	51466

з бюджетом	1135	39468	71280
у тому числі з податку на прибуток	1136	10414	8047
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9597	430965
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48394	46172
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
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	5707	16455
Усього за розділом II	1195	1190125	1664771
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6664804	6881460

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3129549	2945067
Додатковий капітал	1410	8353	8353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	-116	546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-879110	-518048
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	-13580	-13580
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2318240	2495482
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	474967	511172
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	432673	2037873
Інші довгострокові зобов'язання	1515	329260	237082
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	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	1236900	2786127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1993283	417962
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			

за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	703976	830232
за розрахунками з бюджетом	1620	119504	150294
за у тому числі з податку на прибуток	1621	340	282
за розрахунками зі страхування	1625	4992	5364
за розрахунками з оплати праці	1630	46415	51430
за одержаними авансами	1635	82270	46900
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	9023	10306
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	148325	85487
Усього за розділом III	1695	3109664	1599851
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6664804	6881460