

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет ) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗУП-2-1М

Троцюк Дар'я Василівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна  
(прізвище , ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант к. е. н., доц. Мазник Л. В.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Т. В. Березянюк**

**“19” жовтня 2020 року**

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Троцюк Дар’ї Василівни**

1. Тема роботи «Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві».

керівник роботи **Тертична Любов Іванівна, к. е. н., доц.**

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.10.2020 р. № 844-К.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Славутський хлібозавод».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методологічні основи дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз системи мотивації та стимулювання праці у ПрАТ «Славутський хлібозавод». Розділ 3. Напрямки удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Результати дослідження знайшли відображення в 17 рисунках та 21 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 3	Мазник Л. В., к. е. н., доц.		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	20.10.2020 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	26.10.2020 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	11.01.2021 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_

**Д. В. Троцюк**

Керівник роботи \_\_\_\_\_

( підпис )

**Л. І. Тертична**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Троцюк Д. В. Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» – Національний університет харчових технологій. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

У розділі 1 розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу, зокрема, поняття, методи, побудова системи нематеріального стимулювання.

У розділі 2 проаналізовано техніко-економічні показники діяльності підприємства, ефективність використання персоналу, оцінка системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод».

У розділі 3 запропоновано впровадити використання економетричної моделі залежності показників в системі нематеріального стимулювання персоналу; практику стимулювання працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод» вільним часом та гнучкими режимами праці; організацію психологічної підтримки персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод».

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на економічні результати роботи ПрАТ «Славутський хлібозавод».

В роботі здійснено низку розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей та програми Excel.

*Ключові слова:* нематеріальне стимулювання, економіко-математична модель, персонал, методи, мотивація.

## SUMMARY

### **Trotskyuk D. V. Improving the system of intangible incentives for staff at the enterprise. - Manuscript.**

Qualified work with specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities», educational and professional program «Personnel Management and Labor Economics» - National University of Food Technology. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2020.

The master's thesis is devoted to the study of the system of intangible incentives for staff.

Section 1 discusses the theoretical approaches to the study of the system of intangible incentives for personnel, concepts, methods, construction of the system of intangible incentives.

Section 2 analyzes the technical and economic indicators of the enterprise, the efficiency of personnel use, evaluation of the system of intangible incentives for personnel of PJSC «Slavutych Bakery».

Section 3 introduces the following measures, the use of an econometric model of the dependence of indicators in the system of intangible incentives for staff; introduction of the practice of stimulating employees of PJSC «Slavutych Bakery» in free time and flexible working hours; organization of psychological support for the staff of PJSC «Slavutych Bakery» and determination of economic efficiency of the proposed measures.

The paper performs a number of calculations using economic and mathematical models and Excel.

*Key words:* intangible incentives, economic-mathematical model, personnel, methods, motivation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Поняття нематеріального стимулювання персоналу та його значення у підвищенні рівня мотивації праці.....	11
1.2. Особливості побудови системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.....	19
1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці персоналу на сучасних підприємствах.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ПрАТ «СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод».....	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Славутський хлібо завод» та ефективність використання його персоналу.....	40
2.3. Оцінка системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібо завод».....	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	52
3.1. Використання методології кореляційно-регресійного аналізу в системі нематеріального стимулювання персоналу в ПрАТ «Славутський хлібо завод».....	52
3.2. Впровадження практики стимулювання працівників ПрАТ	

«Славутський хлібозавод» вільним часом та гнучкими режимами праці.....	58
3.2. Організація психологічної підтримки персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод» та визначення економічної ефективності запропонованих заходів.....	70
3.3. Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У зв'язку з євроінтеграційними орієнтирами економіки України, виникла необхідність пошуку ефективних методів управління працею персоналу з метою підвищення її продуктивності, як підґрунтя конкурентоспроможності підприємств. Чим чіткіше працівник усвідомлює поставлені перед ним завдання, чим краще він мотивований, чим більше зацікавлений у результатах власної праці, тим вище його індивідуальна продуктивність та ефективність роботи підприємства у цілому. У свою чергу високі кінцеві показники фінансово-господарської діяльності підприємства є передумовою збільшення індивідуальної трудової винагороди, підвищення якості трудового життя, розширення можливостей працюючих. Тому кожне підприємство намагається створити таку систему стимулювання трудової діяльності, зокрема нематеріального стимулювання, за якої працівник буде зацікавлений не тільки у підвищенні рівня особистого трудового внеску, а й у підвищенні ефективності роботи підприємства у цілому, саме це обумовлює актуальність теми дослідження.

У вивчення проблеми стимулювання праці найманих працівників істотний внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. В Україні найбільш відомими із цієї тематики стали публікації таких вітчизняних науковців, як Колота А. М., Богині Д. К., Грішнєвої А. О., Єськова Л. А., Данюка М. В., Калини В. А., Лібанової Е. М., Петюха В. М та ін.

Особливості сучасної організації стимулювання праці, використання різних інструментів у заохоченні персоналу вивчали та розкривали в своїх роботах Семикіна М. В., Петрова І. Л., Близнюк В. В., Куліков Г. Т. Сьогодні в Україні з різноманітних елементів заохочення праці застосовують тільки окремі їх різновиди. В свою чергу, обумовлює необхідність створення й використання цілісної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників

та високу результативність діяльності підприємства в цілому. Недостатня увага приділяється використанню нематеріального стимулювання персоналу, без залучення якого у систему заохочення не можна її вважати цілісною. Незавершеність вибраного напрямку наукового дослідження зумовлює необхідність вдосконалення цілісної системи заохочення персоналу з обов'язковим залученням нематеріального стимулювання персоналу.

*Метою роботи* є дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу підприємства та виявлення напрямків її удосконалення в ПрАТ «Славутський хлібо завод».

*Об'єктом* дослідження є процес удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи нематеріального стимулювання в ПрАТ «Славутський хлібо завод».

Задля досягнення зазначеної мети в кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретико-методологічні основи системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- узагальнено нематеріальні методи стимулювання праці персоналу на сучасних підприємствах;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод»;
- здійснено оцінку системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібо завод»;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібо завод».

*Методи дослідження.* При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань

(для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

*Наукова новизна* роботи полягає у розробці та оцінці ефектів від впровадження кореляційно-регресивного аналізу нематеріального стимулювання персоналу, впровадження практики стимулювання працівників вільним часом.

*Практичне значення роботи* полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

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

*Структура роботи*. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 129 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 94 сторінки. Робота містить 21 таблицю, 17 рисунків, додатків на 34 сторінках, список використаних джерел складається із 80 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**  
**НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**1.1. Поняття нематеріального стимулювання персоналу та його значення у підвищенні рівня мотивації праці**

Підвищення життєвого рівня населення, подальша демократизація суспільства обумовлюють помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності персоналу організацій. У країнах з розвинутою ринковою економікою це знаходить своє відображення в зменшенні чисельності працівників, які в структурі мотивів надають перевагу досягненню матеріальної винагороди. Одночасно в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності [1, с. 53-58].

В Україні погіршення життя населення за останні роки відбулося суттєве зниження значення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. Разом з тим забезпечення у державі сталого економічного зростання, впровадження моделі інноваційного розвитку, широке застосування у виробництві нових технологій та наукових ідей найближчим часом обумовлять підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності. При цьому особливе значення вона відіграватиме в стимулюванні розвитку персоналу [5, с. 226].

Нематеріальне стимулювання - це система заходів, за допомогою яких роботодавець впливає на рівень лояльності співробітників і ефективність їх праці.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [1, с. 53-58].

Нематеріальне стимулювання персоналу – один з найважливіших напрямів кадрової політики будь-якої компанії. Проте, як показують численні наукові дослідження, матеріальне стимулювання підходить не для всіх. Воно актуальне для категорій персоналу, як уже зазначалося вище, з низькою та середньою зарплатнею. Як правило, вони не задоволені рівнем своєї зарплатні й будь-яку можливість її підвищення сприймають дуже позитивно.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації насамперед направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади, підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [5, с. 226].

Можемо визначити, що нематеріальне стимулювання персоналу на підприємствах, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки збереженням за ним його робочого місця або займаної посади, зростання соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом

опанування новими завданнями, здібностями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Професор Колот А. М. зазначає, що складовими нематеріального стимулювання включає: розвиток виробничої демократії, керування робочого часу і заохочення надання вільного часу, інформування колективу та гуманізації праці [29, с. 531].

Розглянемо детальніше основні складові нематеріальної мотивації, які представлено на рис. 1.1 [29, с. 531]. Представлено ті елементи мотивування, які найчастіше використовують в практичній діяльності підприємств, це соціальний пакет (безкоштовний медичний огляд, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості оздоровлення та забезпечення заняттям спортивному залі), постійний діалог керівництва з персоналом, проведення спільних корпоративних свят, мотиваційне навчання працівникам, мотиваційні подарунки та винагороди.

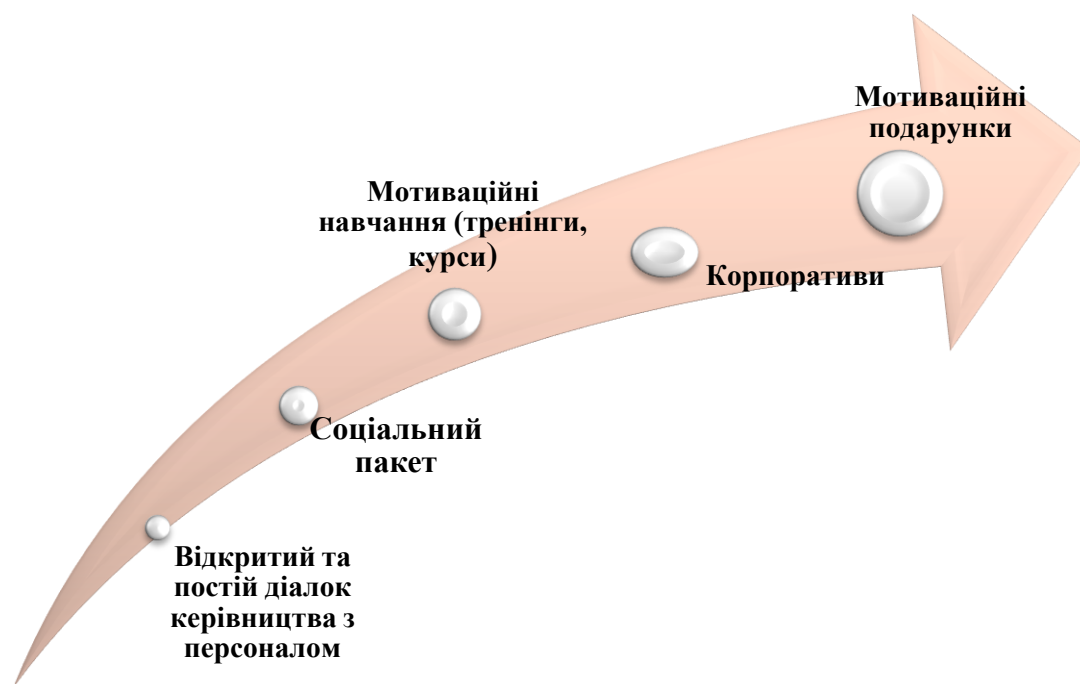


Рис. 1.1. Основні складові нематеріального мотивування

Джерело: Сформовано автором [29, с. 531].

Таким чином, навчання працівників за кошти підприємства є одним з найважливіших елементів у мотивації працівників. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу [55, с. 94].

Наступним пунктом мотивації є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях є обов'язкова присутність керівництва.

До найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом та персоналом. Це означає, що кабінет керівника компанії повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця, при цьому не відчуваючи перед ним страх. Керівник повинен ставити не тільки чіткі завдання, але вміти використовувати креативний потенціал для розвитку підприємства, при цьому орієнтуватися у потребах та побажаннях працівників. Але при цьому потрібно встановити чіткий діалог між керівником та працівником представлено на рис. 1.2 [56, с. 314].



Рис. 1.2. Встановлення діалогу між працівником та керівником

Джерело: Сформовано автором [56, с. 314].

Цікавим способом підвищення мотивації працівників є мотивація вільним часом чи модульна система компенсації вільним часом. Особливістю мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби або дня тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [55, с. 314].

Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації; надає змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації; регулює режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно проявили у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто надаються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони приймали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [24, с. 34-38].

Нематеріальне стимулювання на підвищення лояльності співробітників до підприємства одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними розуміється такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації, це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Виділяють 3 групи нематеріальних чинників мотивації [24, с. 34-38]: це ті, що не потребують інвестицій з боку компанії; що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно.

До 1-ї групи відносять: «дошку пошани», привітання з днем народження, кубок найкращому співробітнику, працівників в процес прийняття оперативних рішень.

До 2-ї групи: зростання якості трудового життя (харчування за рахунок підприємства, забезпечення співробітників квитками, надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці, надання деяким співробітникам права на «пільговий» робочий день) та зусилля з організації внутрішньо-фірмового навчання та корпоративних свят, як складової формування корпоративної культури.

До 3-ї групи мотивації праці слід віднести: надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у даному випадку стимулом буде не сума позики, а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), повна або часткова оплата відпочинку, оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії (вважається, що оптимальним є співвідношенням 70% - компанія, 30% - співробітник, це підвищує відповідальність того, якого навчають) [24, с. 34-38]. По суті, це означає складовим компенсаційним пакетом, який формується за умов договору між працівником та роботодавцем.

Співробітник, що працює виключно заради грошової винагороди і абсолютно не сприймає похвалу і нематеріальні знаки заохочення, напевно, взагалі не існує.. Залежно від ситуації, корпоративної культури, фінансових можливостей підприємства, стилю керівництва, можна розглядати різні види нематеріального стимулювання співробітників.

Розрізняють наступні види нематеріальної мотивації персоналу [24, с. 34-38]:

1. Соціальна мотивація. Так само як медична страховка, можливість навчання та саморозвитку, позначення перспектив кар'єрного зростання. Реалізація соціального мотивування передбачає підвищення у співробітника

відчуття власної значущості шляхом залучення до прийняття рішень, участі в управлінні колективом, делегування важливих повноважень.

2. Психологічна мотивація. Заснована на потреби кожної людини в спілкуванні. Мотивувати нематеріальне методом психологічної мотивації необхідно в першу чергу. Робота над створенням сприятливої обстановки в колективі будується з урахуванням інтересів всіх співробітників. Також в цьому виді мотивації важливу роль відіграє приклад і авторитет керівника, регулярне проведення корпоративних заходів.

3. Моральна мотивація. Зачіпає потреба в повазі з боку колективу і керівництва компанії. найбільш ефективний інструмент - визнання заслуг, для чого можна використовувати усну публічну похвалу, дошку пошани, відзнаки та грамоти.

4. Організаційна мотивація. Виявляється в турботі про працівника, про організацію його робочого місця, харчуванні та відпочинку під час перерв в роботі. Ця мотиваційна програма зазвичай реалізується через придбання нової оргтехніки на робочі місця співробітників, відкриття їдальні, облаштування спортивних залів, кімнат відпочинку.

За допомогою перерахованих видів нематеріальної мотивації персоналу можуть розроблятися цілісні ефективні системи не грошової мотивації співробітників, які будуть обов'язково враховувати правові, економічно, політичні і соціальні зовнішні умови, в яких працює підприємство чи організація [25, с. 21-23].

Найбільший ефект мотивація співробітників буде давати при системному дії. Чітко налагоджена система нематеріальної мотивації персоналу повинна стати частиною корпоративної культури. При цьому система повинна бути максимально відкритою, що дасть можливість співробітнику знати, яку підтримку надає підприємство для лояльних працівників.

Незважаючи на велику кількість позитивних рис, нематеріальне стимулювання також має і низку недоліків, які слід враховувати

роботодавцю при плануванні організації праці на підприємстві. Так, негативними сторонами нематеріальної системи стимулювання співробітників можна назвати наступні її особливості [36]:

- Відсутність універсальності. Матеріальна система стимулювання працівників є найбільш універсальною, так як гроші є основним і найбільш зручним способом винагороди працівників як за працю, так і за видатні досягнення на трудовому полі. У той же час далеко не завжди працівник буде зацікавлений в деяких конкретних методах нематеріального винагороди.

- Необхідність індивідуального підходу. Даний недолік відбувається з попереднього. Розробка системи стимулювання нематеріального характеру вимагає створення унікальних індивідуальних рішень для кожної конкретної організації з урахуванням безлічі нюансів як самої сфери діяльності підприємства, так і безпосередньо працює в ній колективу.

- Нестабільна ефективність. Ефективність нематеріального стимулювання далеко не завжди буде вищою, ніж матеріальної. Залежно від безлічі побічних чинників, одні і ті ж методи нематеріальної мотивації можуть мати абсолютно різний вплив на співробітників в різний час або на різних посадах. Наприклад – надання безкоштовного харчування на базі їдальні підприємства буде вагомим бонусом для рядового працівника, проте надасть мінімальний вплив на керівний склад.

- Велика складність впровадження і витрати ресурсів. Впровадження нематеріального стимулювання вимагає традиційно великих витрат часу і кадрових ресурсів підприємства. Так, призначення премії працівникам потребують лише кількох дій з боку керівника і бухгалтерії, а організація корпоративної вечірки буде пов'язана з тривалими приготуваннями.

Деякі з вищеописаних недоліків не характерні для окремих конкретних способів нематеріального стимулювання, інші ж є фундаментальними, треті - можуть бути при певних умовах нівельовані. Тому кожному роботодавцю

слід оцінювати саме своє підприємство і його умови, перш ніж приймати остаточне рішення про застосування інших організацій праці.

Таким чином, нематеріальне стимулювання – це заохочення співробітників за якісну роботу, яка ніяким чином не впливає на їх заробітну плату та інші виплати [25, с. 21-23].

Нематеріальне стимулювання співробітників виливається в певні витрати для підприємства. Але в сукупності вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на пряму виплату премій. Додатковий фактор успіху - підбір персоналу з внутрішньої самомотивацією. Таких співробітників легко «настроїти» на максимальну ефективність і високу лояльність підприємства. Енергійні, активні та ініціативні працівники - запорука успіху, тому грамотно побудована система стимулювання персоналу - найважливіше завдання кадрової політики [30, с. 47-49].

## **1.2. Особливості побудови системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві**

В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища, а саме від людського чинника та ефективності праці залежить конкурентоспроможність підприємств. Конкурентоспроможні підприємства для того, щоб виходити на світові ринки та вести успішну діяльність, відповідно світовим стандартам, проходити міжнародну сертифікацію згідно з міжнародними принципами та стандартами корпоративного управління [57, с. 18-21]. В умовах демографічної та економічної кризи підприємствах доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих фахівців, високим ризиком їх втрати. Все це висуває свої вимоги до системи нематеріальної мотивації на підприємствах та ефективності праці її співробітників. Саме нематеріальна мотивація є тим мотиваційним ресурсом керівника підприємства, який дозволяє використовувати унікальні засоби залучення, утримання і розвитку

персоналу, надає можливість суттєвого зниження ризиків звільнення фахівців, зростанню ефективності праці співробітників підприємства, а як наслідок – досягти максимізації прибутків підприємства [42, с. 352].

Проблемою мотивації праці на підприємствах в сучасному світі стає особливо актуальною, оскільки посилюється конкуренція не тільки за споживачів, але й за кваліфікованих працівників.

Враховуючи швидкість розвитку технології та поглиблення спеціалізації праці у даний час, фахівці у галузі управління шукають нові розв'язання проблеми мотивації, не тільки в матеріальному, але і в нематеріальних аспектах. Результати поведінки людини у праці дозволяють виділяти 2 групи способів стимулювання: матеріальні (економічні); моральні (нематеріальні, неекономічні), що є важливою складовою забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Види стимулювання працівників представлено на рисунку 1.3 [3, с. 103-105]. Варто зазначити, що між матеріальними і нематеріальними стимулювання існує діалектичний зв'язок. Заробітна плата (матеріальне стимулювання) впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи тим самим потреби у визнанні, повазі оточуючих, самоповазі, у самоствердженні, тобто матеріальне стимулювання виступає одночасно і як соціальний, моральний, психологічний. Якщо використовувати лише матеріальне стимулювання, не залучаючи моральних, соціальних, творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане виконувати притаманні функції повною мірою, що призведе до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним, моральним і психологічним, що відбувається на більшості підприємств України.

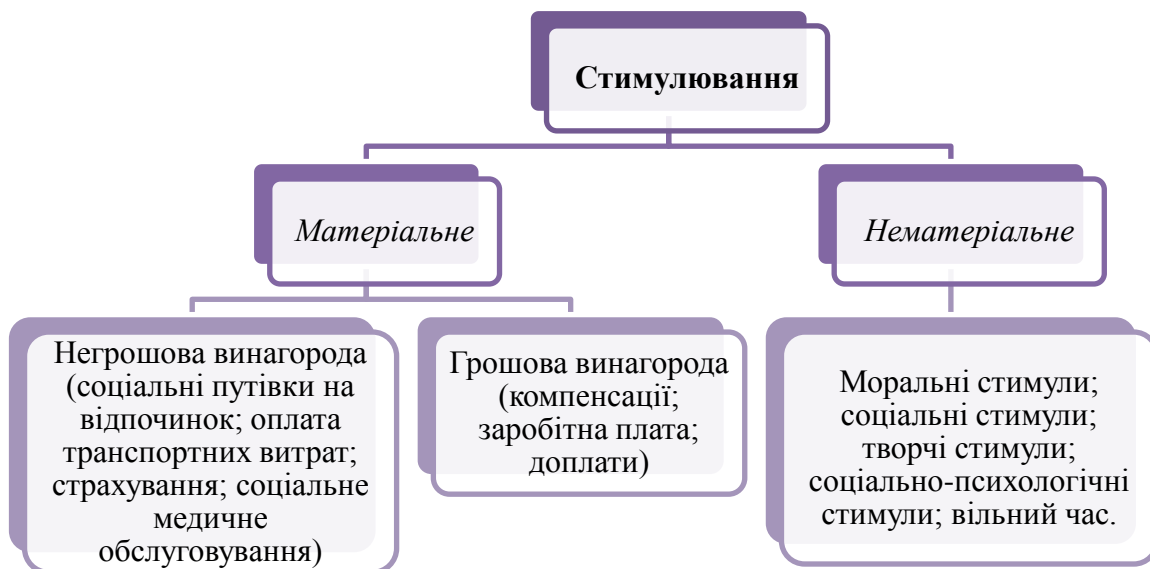


Рис. 1.3. Види стимулювання працівників

Джерело: Сформовано автором на основі [3, с. 103-105].

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні та повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна або письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань. Моральні стимули, це стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні [5, с. 226].

Соціально-психологічний стимул (спілкування, корпоративи, комфортний клімат в колективі).

Творчі стимули (підвищення кваліфікації, стажування).

Вільний час (гнучкий графік роботи, відпустка).

Соціальний стимул (можливість займатися цікавими видами праці, можливість приймати участь в управлінні виробництві, перспективи просування по службових сходах).

Система нематеріальної мотивації передбачає методів нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в підприємствах, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект [21, с.526-536].

Залежність методів нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства наведена в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Система нематеріального стимулювання персоналу відповідно до етапу життєвого циклу підприємства**

№ з/п	Етапи життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Системи нематеріального стимулювання
1	Створення	Вживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного зростання; відповідальність працівників; визнання результатів
2	Зростання	Прибуток і зростання	Можливість кар'єрного зростання; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи
3	Зрілість	Зростання прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами
4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік роботи, визнання заслуг «золотого фонду»

Джерело: Сформовано автором на основі [15, с. 34-38].

Системи нематеріального стимулювання використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в компанії, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект. Крім того, потрібно оцінити їх відповідність стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

Якщо правильно розробити систему нематеріального стимулювання на підприємстві, це дозволить активізувати потенціал працівника у досягненні поставленої мети, при цьому приносить задоволення працівникові в процесі праці через потреби та задоволення, забезпечуючи кращі умови діяльності всього підприємства шляхом досягнення соціальних, економічних і організаційних цілей представлено на рис. 1.4 [34, с. 476].



Рис. 1.4. Система нематеріального мотивування на підприємстві

Джерело: Сформовано автором на основі [20, с. 31-33].

Отже, вони можуть залишатись важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів колективної та індивідуальної діяльності підприємств [34, с. 476].

Таким чином, основними особливостями побудови системи нематеріального стимулювання на підприємстві є:

1. Система мотивація повинна орієнтуватися на розвиток найбільш значущих напрямків роботи компанії.
2. Система мотивації залучає всіх працівників підприємства.
3. Мотиваційна програма повинна підлягати періодичному перегляду та оновленню.
4. Для ефективної роботи системи необхідно виявляти потреби всіх працівників і «підлаштовувати» підходи та інструменти стимулювання під кожну групу.

Ще одна важлива вимога до діючої системи нематеріального стимулювання персоналу - документальне закріплення. Це значно підвищує її прозорість і дозволяє ознайомитися з системою мотивування кожному

співробітнику підприємства. При розробці проекту нематеріальної мотивації персоналу необхідно залучити фахівців HR-відділу і лінійних керівників. Тільки такий спосіб дасть можливість отримати реальні, найбільш дієві інструменти для впливу на продуктивність праці працівників [20, с. 31-33].

### **1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці персоналу на сучасних підприємствах**

В залежності від специфіки роботи підприємства, індивідуальних особливостей кожної організації можуть застосовуватися різні методи нематеріального стимулювання. Прийоми даного підходу зводяться до забезпечення кращої мотивації та комфортних моральних умов роботи для кожного співробітника і для команди в цілому.

Головні методи нематеріального стимулювання співробітників, які використовуються сьогодні в більшості ефективних підприємств є [50, с. 37-41]:

- задоволення вимог співробітників за графіком роботи, надання гнучкого графіка, простого оформлення відгулів;
- демонстрація вдячності компанії за виконану працівником роботу, розробка внутрішньої системи заохочення званнями, дипломами, рівнями;
- проведення корпоративних заходів, командних змагань, спортивних подій між співробітниками фірми;
- розробка та розвиток командного духу, який ґрунтується на засадах і принципах філософії компанії, на особистісному зростанні.

Для працівника, який виконує фізичну або розумову роботу в команді інших людей, важливо отримати ту обстановку, в якій він буде відчувати важливість своєї праці. Більшість співробітників, що виконують складну фізичну роботу, швидко починають відчувати себе гвинтиками у величезній

двигуні, від роботи яких небагато залежить. Необхідно надати співробітнику відчуття важливості, необхідності і цінності тієї роботи, яку він виконує.

Основні дієві методи нематеріального стимулювання праці персоналу на підприємстві [50, с. 37-41]:

- ✓ створення безпечних, комфортних умов праці; забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу;
- ✓ сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- ✓ створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- ✓ застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; справедливий розподіл доходів;
- ✓ публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами.

Проаналізуємо існуючі методи нематеріального стимулювання персоналу, що надасть можливість визначити серед них найбільш ефективні з метою їх подальшого застосування на підприємствах (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Система методів нематеріального стимулювання персоналу підприємства**

№ з/п	Методи	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1.	Можливість кар'єрного зростання	Залучення амбіційних лідерів, забезпечує підприємству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною сходинкою	Метод не підходить для підприємств, керівництво яких економить на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників

1	2	3	4	5
2.	Можливість планування відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Хороший метод мотивації для персоналу, що цінує вільний час
3.	Нагадування працівнику про авторство реалізованого проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може призвести до їх демотивації	Значно покращує результати, підвищує відповідальність працівників
4.	Отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації та професійного зростання	Передбачає затрати	Слугує потужним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективний, доки є потреба у новому обладнанні
5.	Подяка за ефективну працю	Не потребує додаткових фінансових витрат	Випадок суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Виключення за умов наявності чесних партнерських відносин у колективі
6.	Проведення майстер-класів, змагань	Відображає реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Ефективний метод за умов об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
7.	Згадування про кращих працівників в корпоративному процесі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Ефективний метод за умов наявності коштів на додаткові витрати
8.	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
9.	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітниками як прояв справжньої турботи	Вимагає великих фінансових витрат	Має застосовуватись вибірково, але за наявності чітких критерій

Джерело: Складено автором на сонові [48, с. 361-367].

Труднощі оцінки ефективності методів полягає у відсутності кількісних показників. Основним індикатором ефективності мотивації вважається

продуктивність праці, але в умовах масового падіння рівня виробництва, продуктивність праці не може об'єктивно відображати ефективність системи мотивації. Зараз на перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у підприємства інноваційний потенціал таким чином, щоб зниження основних виробничих витрат не викликало падіння основних показників економічної ефективності діяльності (прибутку та рентабельності). Для зростання результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки необхідно розробляти мотиваційну структуру підприємства, яка буде основою для стимулювання [48, с. 361-367].

Застосування сучасних нематеріальних заходів та методів стимулювання персоналу, які дозволяють б задовольняти всі потреби працівника. З метою підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу в Україні, вважаємо за доцільне розглянути і виявити можливості застосування досягнень у сфері управління і стимулювання трудової діяльності таких країн як США, Японія та країн Західної Європи.

Особливо поширеними є досягнення в сфері мотивації праці в компаніях Сполучених Штатів Америки, окремі методи і форми стимулювання яких вивчаються і застосовуються в усьому світі. Японії існує два основних напрямки в нематеріальному стимулюванні персоналу, перший з яких полягає у створенні робочих відносин між керівником і підлеглим, що досягається встановленням спільних цінностей, а саме, перед працівниками ставляться чіткі завдання та цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного зростання професійного рівня. Але при цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь в прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму» і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до підприємства.

Нині майже 25% американських фірм з чисельністю працівників понад 500 осіб мають у своїй структурі ради робітників або спільні комітети робітників і адміністрації. Вони розв'язують в основному виробничі проблеми, а також виконують інформаційні та консультаційні функції. Участь робітників в управлінні підприємства в США реалізується делегуванням їхніх представників у вищі органи управління і передовсім раду директорів [7, с. 138].

На підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчутти працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства, а також створює усвідомлення того, що всі працівники знаходяться на однакових умовах.

Зазначені методи нематеріального стимулювання персоналу використовують такі компанії, наприклад, ІМВ, Р&G, які заохочують і підтримують ентузіастів, раціоналізаторів та винахідників, що дозволяє створити переваги при впровадженні інновацій. При цьому корпорація ІМВ пропонує широкий вибір програм та курсів, що надає талановитим співробітникам можливість підвищити свою кваліфікацію і дозволяє розвивати їхню кар'єру в рамках підприємства.

Найважливішою особливістю методів нематеріального стимулювання персоналу в США є широке поширення таких методів, як teambuilding та моральне заохочення. Teambuilding передбачає організацію загальнофірмових заходів, замських та екскурсійних поїздок за рахунок підприємства, що надає змогу згуртувати колектив та готує до роботи в команді. Моральне заохочення проявляється у вигляді усної похвали, компліментів, спеціальних грамот. Так, наприклад, у компанії Walt Disney Co застосовують таку практику: на центральній вулиці парку Disneyland на вікнах кафе розташовуються портрети найбільш цінних працівників, а в компанії SouthwestAirlines зроблений спеціальний літак, всередині якого

викарбувані імена співробітників. В результаті активного впровадження в систему управління персоналом методів нематеріального стимулювання, ці компанії відрізняються найнижчою плинністю кадрів [5, с. 9].

Нематеріальна стимулювання персоналу в країнах багато в чому схожа з американською, але все ж мають свої особливості, які полягають у більш широкому поширенні партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках та прийнятті рішень.

В умовах розвитку суспільства застосування нематеріальних методів його стратегічних цілей, які впливатимуть на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта.

На підприємстві для управління персоналом потребою застосовують такі методи мотивації, надання виконуваний роботі працівникові змістовності, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи. Також використовують методи, які не мають безпосереднього відношення до роботи, а саме формування клубів, команд, гуртків з персоналу підприємства. Розглянемо методи нематеріального стимулювання за теорією Маслоу рис. 1.5 [60, с.194-198].

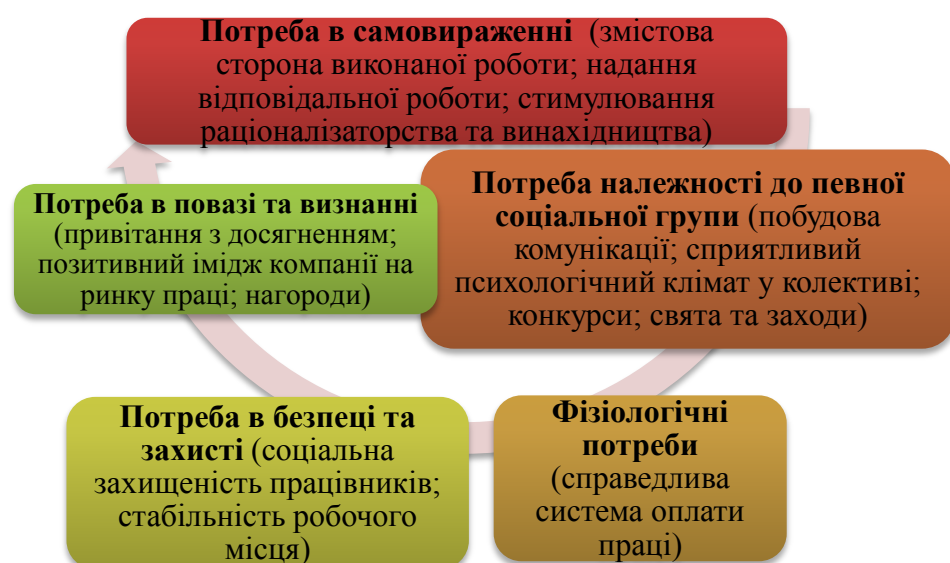


Рис. 1.5. Методи нематеріальної мотивації праці працівників підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [60, с. 194-198].

Як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації здійснюється лише за допомогою матеріальних методів. Однак, для України нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства часто діють в умовах обмежених ресурсів, тому головна мета менеджерів не тільки втримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу [60, с. 194-198].

Таким чином, основними нематеріальними методами стимулювання праці на сучасних підприємствах є: систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів розв'язання поставлених завдань; увага безпосереднього керівництва до думки працівників; наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів; залучення працівників до розв'язання проблем, що вимагають нестандартного підходу.

## **Висновки до розділу 1**

В розділі розглянуті теоретико-методологічні основи дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

Встановлено, що нематеріальне стимулювання персоналу на підприємстві є різновидом стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів і явищ, спеціально призначених для вираження суспільного визнання і сприяють підвищенню або ж зниженню його престижу.

Відзначено, що до нематеріального стимулювання можуть бути віднесені будь-які стимули трудової діяльності, за винятком грошової і негрошової матеріальної винагороди персоналу.

Відзначено, що нематеріальне стимулювання досить складна система, оскільки потрібно підвищити зацікавленість співробітника в своїй роботі, яка відіб'ється на підвищенні продуктивності праці і, відповідно, на збільшенні прибутку підприємства.

Звернено увагу на те, що нематеріальне стимулювання на підприємствах поширене не так широко, як матеріальне, проте відіграє не менш значиму роль в позитивному впливі на працівників.

Встановлено, що до нематеріального стимулювання можуть бути віднесені всі методи впливу на працівників, що не торкаються прямо їх показників доходу, зокрема створення оптимальних умов праці для працівників: установку нового комп'ютерного обладнання, створення зручних робочих зон для персоналу, поліпшення дизайну приміщень, установку сучасних систем кондиціонування та опалення тощо. До стимулювання відносять видачу всьому персоналу спецодягу, в залежності від виконуваної роботи, а також різної атрибутики фірми при проведенні заходів (наприклад, футболки з логотипом підприємства). Найважливішим інструментом нематеріального стимулювання є корпоративні свята, особливо із залученням членів сім'ї співробітників. Існує і таке поняття, як team-building (командоутворення) - згуртування колективу за допомогою спільних поїздок в будинок відпочинку або санаторії, участь в екскурсіях та спільні заходи. Презентації та інші акції, спрямовані на демонстрацію успіхів підприємства, також повинні проходити за участю членів колективу для формування у них почуття причетності до спільної справи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ПрАТ «СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод»

ПрАТ «Славутський хлібо завод» - це приватне акціонерне товариство, зареєстроване 30.10.1996 р., проте було створене ще в 1929 році. Воно знаходиться на вулиці Церковній 26, Славутського р-ну, Хмельницької області. Керівник - Панчук Іван Дмитрович.

Розмір статутного капіталу – 1134072,00 грн.

Підприємство займається виготовленням великого асортименту хлібобулочних виробів зокрема: хліб, булочні вироби, здобні вироби, тістечка і кекси, торти, кондитерські вироби вагові, макаронні вироби та сухарі, торти на замовлення. Засновано ПрАТ «Славутський хлібо завод» з метою забезпечення хлібобулочними кондитерськими виробами жителів м. Славута та Славутського р-ну.

Якщо раніше виробничі потужності були розраховані на виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів, то тепер товариство займається виготовленням макаронних виробів та борошна.

Кожного року «Славутський хлібо завод» розвивається, збільшуючи обсяг продукції та розширюючи асортимент. Якщо декілька років тому хлібо завод виготовляв 5-6 тон продукції на добу, то сьогодні – понад 11 тон. Щоденно випікається 35 видів хлібобулочної, здобної та кондитерської продукції.

Великий асортимент та якість продукції створює чималий попит на продукцію, саме цього підприємства, що дозволяє ПрАТ «Славутський

хлібзавод» бути конкурентоспроможним, та реалізовувати всю свою продукцію.

Проте для кращої конкурентоспроможності на ринку, спеціалісти хлібзаводу постійно вдосконалюють технологію виробництва.

Особливості хлібопекарного виробництва полягають в наступному:

- випуск продукції кожного підприємства тісно пов'язується зі збутом, так як вироблена, але не реалізована в день випуску продукція являє собою зворотні відходи виробництва;
- як готова продукція, так і незавершена, виключає можливість довгого зберігання.

На підприємстві ведеться цілодобовий контроль за технологічним процесом, контроль якості сировини та готової продукції.

На території підприємства працює фірмовий магазин та відділ збуту, в якому відбувається прийом замовлень, консультації покупців та надання детальної інформації по кожному товару.

З кожним роком підприємство залучає нові торгові точки реалізації та укладає договори з різними приватними підприємцями, шкільними та дитячими закладами.

Найбільшим попитом у споживачів користуються: хліб «Європейський», батон «Файний», пампушки з часником, заготовки до піци, піріжки з капустою. На замовлення випікають святкові торти «Асканія-нова», «Празький». Продукція підприємства користується великим попитом в м. Славута, та в усіх його районах.

Проектна потужність ПрАТ «Славутський хлібзавод» близько 11 тон хлібобулочних та виробів на добу. Цикл роботи є безперервним. Спеціалізація підприємства: виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів різноманітного асортименту. Структурні підрозділи ПрАТ «Славутський хлібзавод» та його технологічну схеми процесу виробництва наведено в табл. 2.1.

**Структурні підрозділи ПрАТ «Славутський хлібозавод» станом на  
2019 р.**

№ з/п	Структурний підрозділ	Технологічний процес	Поелементний технологічний процес
1	2	3	4
1	Хлібобулочний цех	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів	Подача борошна зі складу; просіювання борошна; дозування борошна; подача борошна у виробництво; приготування тіста; вивантаження тіста в тісто дільник; розподіл тіста на шматки; розстійка; випічка в печі; вивантаження продукції на контейнери
2	Механічна майстерня	Механічні та ремонтні роботи	Здійснення металообробки для ремонту виробничого обладнання, зварювальні роботи
3	Транспортна дільниця	Транспортне забезпечення	Транспортування сировини та готових виробів. Заміна відпрацьованих шин, акумуляторів, масел, фільтрів, гальмівних накладок
4	Столярна майстерня	Деревообробні роботи	Ремонт дерев'яних лотків вручну
5	Котельня	Виробництво пари та теплоносія	Виробництво пари для технологічних потреб та теплоносія для обігрівання промислових та побутових приміщень підприємства
6	Склади		Зберігання сировини, запчастин, матеріалів для господарсько-побутових потреб
7	Виробничо-технологічна лабораторія	Аналіз якості сировини та готових виробів	Аналіз якості сировини та готових хлібобулочних виробів.
8	Адміністративно-виробничі приміщення	Освітлення приміщень, території	Заміна відпрацьованих ламп розжарювання та люмінесцентних ламп

Джерело: складено автором.

Отже, з табл. 2.1 можна зробити висновок, що до основних структурних підрозділів ПрАТ «Славутський хлібозавод» відноситься хлібобулочний цех. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів – виробництво основного виду продукції підприємства. Воно поділяється на операції, які можна класифікувати за призначенням у процесі виробництва (основні та допоміжні) і способом виконання.

До основних операцій відносяться:

- подача борошна у виробництво
- дозування борошна;

- просіювання борошна
- приготування тіста;
- вивантаження тіста в тісто дільник;
- розподіл тіста на шматки;
- розстійка;
- випічка в печі.

До допоміжних:

- подача борошна зі складу;
- вивантаження продукції в контейнери;
- тощо.

Всі ці процеси поділяються на машинні, ручні, машинно-ручні. ПрАТ «Славутський хлібозавод» достатньо механізоване підприємство, тому переважна більшість процесів – машинні.

Допоміжними виробництвами є:

- механічна майстерня;
- столярна майстерня;
- котельня;
- енергетична служба.

До обслуговуючих підрозділів відносяться:

- транспортна дільниця;
- складське господарство;
- виробничо-технологічна лабораторія;
- відділ збуту.

Вся сировина, яка потрапляє на підприємство, враховується в документації у складі.

Продукція ПрАТ «Славутський хлібозавод» налічує велику кількість класичних і особливих сортів хліба та багато різновидів здобних виробів, випечених за кращими галицькими традиціями і рецептами.

Уся продукція підприємства виготовляється з натуральної сировини і не містить синтетичних домішок та консервантів. А гарантом найвищої

якості виробів хлібозаводу є колектив, що володіє передовими технологіями на сучасному обладнанні, та система забезпечення якості продукції на всіх етапах виробництва.

Асортимент продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» проаналізовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Обсяг виробництва основних видів продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Основний вид продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Структура асортименту, %		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	Хліб Дарницький формовий	13048,6	16631,4	17554,1	0,37	0,45	0,46
2	Хліб Дарницький форм. нарізний	13886	15052	16211	0,39	0,41	0,43
3	Хліб Особливий формовий	130857	143736	153721,1	3,7	3,87	4,04
4	Батон «Файний»	27034,4	27269,4	27276,2	0,76	0,73	0,72
5	Булочки для хот-догів	14157,7	13578	14154,7	0,7	0,37	0,37
6	Пампушки з часником в/г	969472,8	862660,8	892651,4	27,4	23,22	23,46
7	Сайки формові	23570,4	30756,6	27754,8	0,67	0,83	0,73
8	Заготовки до піци	54942,7	62287,1	62287,1	1,55	1,68	1,64
9	Калач з родзинками в/г	313740,9	362061,3	362362,4	8,87	9,75	9,52
10	Кільце з маком	78456	87787	85761,4	2,22	2,36	2,25
11	Плетінка «Українська»	66984,8	78343,2	79661,1	1,89	2,11	2,09
12	Ватрушка	42949,5	46805	45949,3	1,21	1,26	1,21
13	Плюшка з маком	78592,8	93132,6	87592,1	2,22	2,51	2,30
14	Маковик «Домашній»	18571,7	25404,4	26401,9	0,52	0,68	0,69
15	Круасан з начинкою	24845,4	31525,2	30192,1	0,7	0,85	0,79
16	Пиріжок з капустою	82319,6	83261,2	84321,9	2,1	2,24	2,22
17	Тістечко «Фруктовий аромат»	44816	43784	44907	1,17	1,18	1,18
18	Тістечко «Лимонне»	85800	87396,4	88345,1	2,43	2,35	2,32
19	Тістечко «Іній»	59250	58920	59230	1,67	1,59	1,56
20	Рулет з горіхом	140254,2	237416,4	247114,1	3,96	6,39	6,50
21	Рулет кремівий	251141	265131,9	273131,2	7,3	7,14	7,18
22	Сметанник медовий з лимоном	752641,5	771823	781835	21,27	20,78	20
23	Макаронні вироби в/г	30674,6	33726	36811	0,87	0,91	12
24	Сухарі грінки	217688,4	234183	259182	6,15	6,3	6,81
25	Всього	3535696	3712671	3804408	100	100	100

Джерело: Розраховано автором на основі [Д].

З огляду на табл. 2.2 можна зробити висновок, що підприємство має достатньо широкий асортимент продукції, що дозволяє споживачу обрати саме те, що йому потрібно.

Проте, ширина асортименту характеризується наявністю 8 асортиментних груп, які в свою чергу розділяються на: 1 асортиментна група («Хліб») – 27 різновидів; 2 ас. гр. («Булочні вироби») – 10 різновидів; 3 ас. гр. («Здобні вироби») – 46 різновидів; 4 ас. гр. («Тістечка і кекси») – 31 різновид; 5 ас. гр. («Торти») – 17 різновидів; 6 ас. гр. («Кондитерські вироби вагові») – 22 різновиди; 7 ас. гр. («Макаронні вироби та сухарі») – 14 різновидів; 8 ас. гр. («Торти на замовлення») – 17 різновидів.

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, застосовуються різні показники. Їх використання має відображати особливості діяльності підприємства або організації, давати змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод» за 2017-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Славутський хлібо завод» за 2017-2019 рр.**

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення				
		2017	2018	2019	абсолютне		відносне		
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018	
					±		%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.:								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1	у діючих цінах, тис. грн.	44211	49922	51521	5711	1599	12,9	3,10
1.2	у порівняльних цінах	53053	59907	61826	6854	1919	12,9	3,10
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	54779	64258	73031	9479	8773	14	17
3.	Середньообліко ва чисельність ПВП, осіб	191	203	194	12	-9	-4	6
4.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	19199	17218	18123	-1981	905	5	-10
5.	Фонд оплати праці, тис. грн.	5549	6383	7573	793	663	12,42	8,75
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	39704	46009	52657	6305	6648	14	16
7.	Адміністративні витрати	3495	3914	4660	419	746	19	12
8.	Витрати на збут	7265	8912	10916	1647	2004	22	23
9.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	50464	58835	68233	8371	9398	16	17
10.	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	4315	5423	4798	1108	-625	-12	26
11.	Чистий прибуток (збиток)	3884	4881	4318	997	-563	-12	26
12.	Продуктивність праці	231	246	266	14	20	5,69	7,52
13.	Середня заробітна плата, тис. грн.	19825	24652	23978	4827	-674	19,6	-2,8
14.	Фондоозброєні сть	101	85	93	-16	9	10	-16
15.	Рентабельність продукції	0,09	0,09	0,07	0,01	-0,02	-24	x

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А].

Таким чином, з таблиці 2.3 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році зріс на 14% в порівнянні з 2017 роком. У 2019 році чистий дохід збільшився на 17% у зв'язку з підвищенням цін на продукцію і становив 68233 тис.грн..

Собівартість виготовлення продукції зросла на 16% у 2019 році у зв'язку зі значним збільшенням цін.

У 2018 році адміністративні витрати збільшились на 19%, у 2019 році витрати зросли ще майже на 12%. Витрати на збут продукції у 2019 році зросли майже на 23%.

Розмір фонду оплати праці протягом аналізованих років постійно зростає (на 12,42% у 2018 році та 8,75% у 2019 році відповідно) у зв'язку з постійними змінами в чисельності персоналу. Це говорить про те, що підприємство зацікавлене в кваліфікованих кадрах, знаходиться в активному пошуку та готове витратити кошти на якісний персонал.

Продуктивність праці у 2018 році зросла на 5,69%, у 2019 році відбулося збільшення на 7,52%.

Таким чином, основним видом діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання. Таку асортиментну групи як «Хліб», «Булочні вироби», «Здобні вироби» та «Хлібці хрусткі, сухарі і вироби хрусткі аналогічного типу» споживають не замислюючись над тим який хлібозавод їх випускає. Щодо інших асортиментних груп («Торти», «Тістечка», «Солодощі східні борошняні», «Бараночні вироби» та «Макаронні вироби») споживачі надають перевагу більш брендовим виробникам, хоча у якості продукції хлібозавод не поступається конкурентам.

Протягом 2017-2018 років значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2017 р., чистий дохід від реалізованої продукції в 2018 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже в 3 рази з 9479 тис. грн. в 2016 році.

ПрАТ «Славутський хлібо завод» виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок. Протягом 2018-2019 років значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2018 р. до 46009 тис. грн., за підсумками 2018 року, чистий дохід від реалізованої продукції в 2018 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже втричі в співставленні з 8773 тис. грн. в 2019 році.

## **2.2. Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Славутський хлібо завод» та ефективність використання його персоналу**

Рух кадрів пов'язаний із законом переміни праці, а також із поняттям мобільності кадрів і монотонності праці. Виокремлюють такі види руху кадрів на підприємстві: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух.

Щодо плинності кадрів варто зазначити, що вона має як позитивні, так і негативні боки.

До негативних відносять: прямі втрати виробництва, спричинені неукомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, із формуванням взаємних очікувань і вимог; розмивається неформальна структура; утруднюється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вкладало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносять: підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження

монотонності праці; поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у трудовому колективі.

Фактори, які зумовлюють рух персоналу:

1) виникають на самому підприємстві (розмір зарплати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту і т. п.);

2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т. п.);

3) зовнішні щодо підприємства фактори (економічна ситуація в країні або в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т. п.).

Основні мотиви звільнень за власним бажанням: професійно-кваліфікаційні; незадовільна організація та умови праці; стан здоров'я; незадоволення заробітною платою; незабезпеченість житлом; віддаленість житла від роботи; переміна місця проживання; незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі.

Інструментами управління процесами руху та вдосконалення кадрів є: атестація, розстановка, профпідготовка, перепідготовка.

Для проведення аналізу руху працівників підприємства визначимо коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю і плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається співвідношенням кількості прийнятого персоналу на роботу до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнти обороту по вибуттю визначається співвідношенням кількості працівників, які вибули протягом року до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників.

Для проведення аналізу руху працівників підприємства визначимо коефіцієнти, які характеризують плинність кадрів на підприємстві. Дані наведені в табл. 2.4.

**Динаміка руху працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод»  
2017-2019 рр.**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
				±		%	
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	191	203	194	6	-3	3,14	-1,52
Прийнято за рік	36	13	15	-23	2	-63,89	15,38
Вибуло за рік, всього	30	16	15	-14	-1	-46,67	-6,25
в т. ч.:							
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	28	14	12	-14	-2	-50	-14,29
- з причин скорочення штатів	2	2	3	0	1	0	50
Облікова кількість працівників на кінець року	197	203	200	7	-3	3,57	-1,48
Коефіцієнт загального обороту	0,35	0,15	0,15	-0,20	0,01	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,19	0,07	0,08	-0,12	0,01	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,16	0,08	0,08	-0,08	0,00	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,07	0,06	-0,08	-0,01	-	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1,20	0,81	1,00	-0,39	0,19	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	0,65	0,85	0,85	0,20	-0,01	-	-

Як бачимо з таблиці 2.4, що коефіцієнт загального обороту зменшився у 2018 році та залишився без змін у 2019 році, це свідчить про те, що у 2019 році збільшилась постійність кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому в 2018 р. значно нижчий ніж коефіцієнт по вибуттю оскільки, за рахунок масового скорочення відбулось зменшення вакантних посад. В 2019 році ці показники знаходяться на одному рівні.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 та 2019 роках достатньо не високий, проте є резерв для зменшення.

Розглянемо структуру працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод» представлені в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз структури працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод»  
за 2017-2019 рр.**

№ з/п	Показник	2017		2018		2019		Відхилення у структурі і 2017 до 2018, +/-	Відхилення у структурі 2018 до 2019, +/-
		осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1	Чисельність всього:	196	100	204	100	200	100	-	-
2	- ПВП	191	97,45	203	97,04	194	97,0	-0,40	-0,04
3	- Непромисловий персонал	5	2,55	6	0,30	6	3,00	-2,26	2,70
4	Структура ПВП:							0,00	0,00
5	- робітники	123	62,76	129	63,55	124	62,00	0,79	-1,55
6	- ІТП всього:	37	18,88	36	17,73	37	18,50	-1,14	0,77
7	з них:								
8	- керівники	10	5,10	10	4,93	10	5,00	-0,18	0,07
9	- професіонали, фахівці	21	10,71	22	10,84	23	11,50	0,12	0,66

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А]

Таким чином, в структурі промислово-виробничого персоналу 65% - чоловіки, 35% - жінки, кількість чоловіків на підприємстві більша на 30 %.

Якісний склад персоналу за віком ПрАТ «Славутський хлібзавод» в 2017-2019 роках наведено на рис. 2.1.

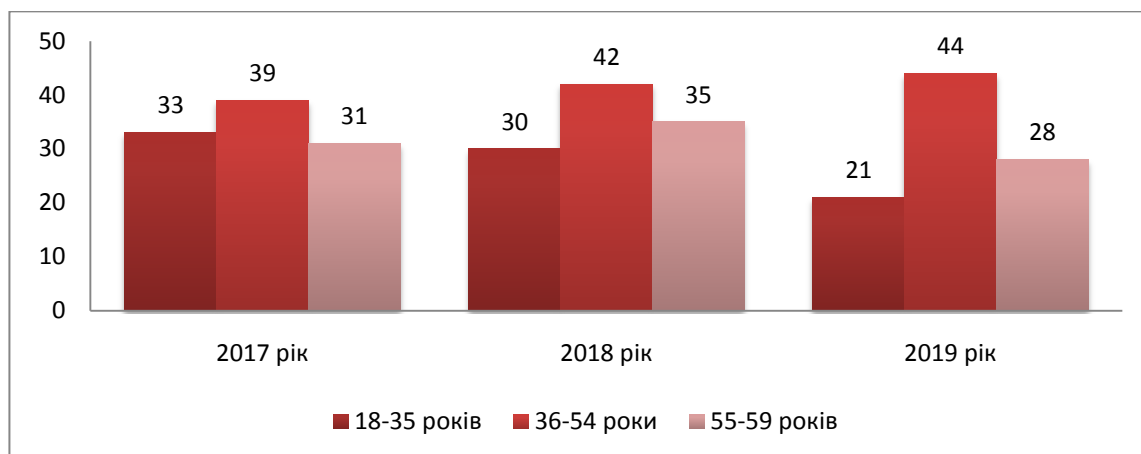


Рис. 2.1. Склад персоналу ПрАТ «Славутський хлібзавод» за віком в 2017-2019 роках

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток В].

В ПрАТ «Славутський хлібзавод» працює 30 чоловіків та 21 жінка віком до 30 років, від 30 до 60 років – 42 чоловіки та 44 жінки, а віком більше 60 років – 35 чоловіків і 28 жінок в 2017-2019 роках.

Склад персоналу ПрАТ «Славутський хлібзавод» за рівнем освіти в 2017-2019 роках .

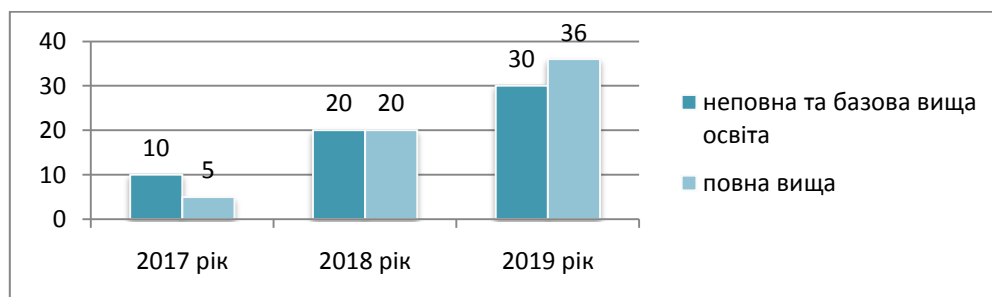


Рис. 2.2. Склад персоналу ПрАТ «Славутський хлібзавод» за рівнем освіти в 2017-2019 роках

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток Г].

Переважна більшість працюючих здобули повну вищу освіту – 72% працюючих здобули вищу освіту, 22% ще не закінчили ВНЗ, та всього 6% не мають вищої освіти за 2017- 2019 рік.

Більшість працівників мають стаж на підприємстві до 5 років. До 1-го року мають стаж 39 осіб, від 1 до 5 років – 55 осіб, від 5 до 10 років – 57 осіб, більше 10 років – 49 осіб за 2017-2019 рік.

Таким чином, облікова кількість штатних працівників в ПрАТ «Славутський хлібозавод» в 2018 році становила 203 осіб, порівняно з 2017 р. вона збільшилась на 9 осіб (4%), в структурі ПВП відповідно зменшилось кількість робітників на 1,55%.

На підприємстві в 2019 році зменшилось питома вага жінок на 10% порівняно з 2018 роком.

### **2.3. Оцінка системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

Основним видом нематеріальної мотивації в будь-якій сфері виробництва та послуг. Її розмір залежить від ряду факторів, зокрема, кваліфікації працівників, фондоозброєності, технології, організації виробництва тощо. Використовуючи вищезгадані фактори, працівники та роботодавці зацікавлені досягти оптимізації нематеріальних стимулів праці, забезпечити підвищення продуктивності праці та інших економічних показників.

У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, ціна робочої сили.

На підприємстві здійснюється у вигляді нарахування й виплати працівникам заробітної та інших додаткових виплат передбачених чинним законодавством України та Колективним договором.

Заробітна плата встановлюється з такого розрахунку, що вона не може бути нижче за встановлений державою мінімальний розмір при виконаній працівником працівником місячній, погодинній норми праці.

На будь-якому підприємстві керівництво прагне до встановлення таких норм, щоб ефективність використання робочого часу працівниками була максимальною.

Представимо у вигляді схеми елементи організації праці ПрАТ «Славутський хлібокомбінат» рис. 2.3.



Рис. 2.3. Елементи організації праці в ПрАТ «Славутський хлібозавод»  
Джерело: Сформовано автором.

Проаналізуємо структуру фонду робочого часу ПрАТ «Славутський хлібозавод» (рис. 2.4).

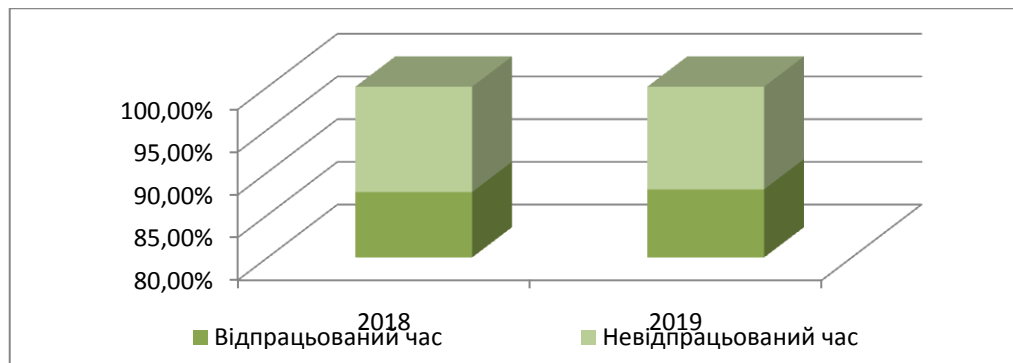


Рис. 2.4. Структура фонду робочого часу в ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток В].

Як видно з представлених на рисунку 2.4 даних, частка невідпрацьованого часу скоротилась з 12,33 до 12,02%, відповідно відпрацьований час штатними працівниками досліджуваного підприємства зріс (з 87,67 % до 87,98 %).

Аналіз використання підприємством робочого часу досліджуються поруч з аналізом використання кадрів підприємства табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз використання робочого часу працівниками  
ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 2017-2019 рр.**

Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
				±		%	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>		
Фонд робочого часу, всього	378944	398784	384896	19840	-13888,00	5,24	-3,48
Відпрацьовано, всього	224527	248559	254176	24032	5617,00	10,70	2,26
з них; надурочно	33616	30954	25608	-2662	-5346,00	-7,92	-17,27
Не відпрацьовано, всього	154417	150225	130720	-4192	-19505,00	-2,71	-12,98
В т. ч.:							
- щорічні відпустки	36672	38592	37248	1920	-1344,00	5,24	-3,48

1	2	3	4	5	6	7	8
- тимчасова непрацездатність	10696	11256	10864	560	-392,00	5,24	-3,48
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	21392	22512	21728	1120	-784,00	5,24	-3,48
- інших відпусток без збереження заробітної плати	4584	4824	4656	240	-168,00	5,24	-3,48
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	33132	22590	7530	-10542	-15060,00	-31,82	-66,67
- інші причини	47941,00	50451	48694	2510	-1757,00	5,24	-3,48

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А].

Отже, робочий час в 2019 році, використовується більш раціонально, в порівнянні з минулим роком 2018. Причиною цьому те що, робочий час використовується не повністю, та переводиться з економічних причин на неповний робочий час.

Порівняємо динаміку невідпрацьованого часу на одного середньооблікового штатного працівника за причинами втрат рис. 2.6.

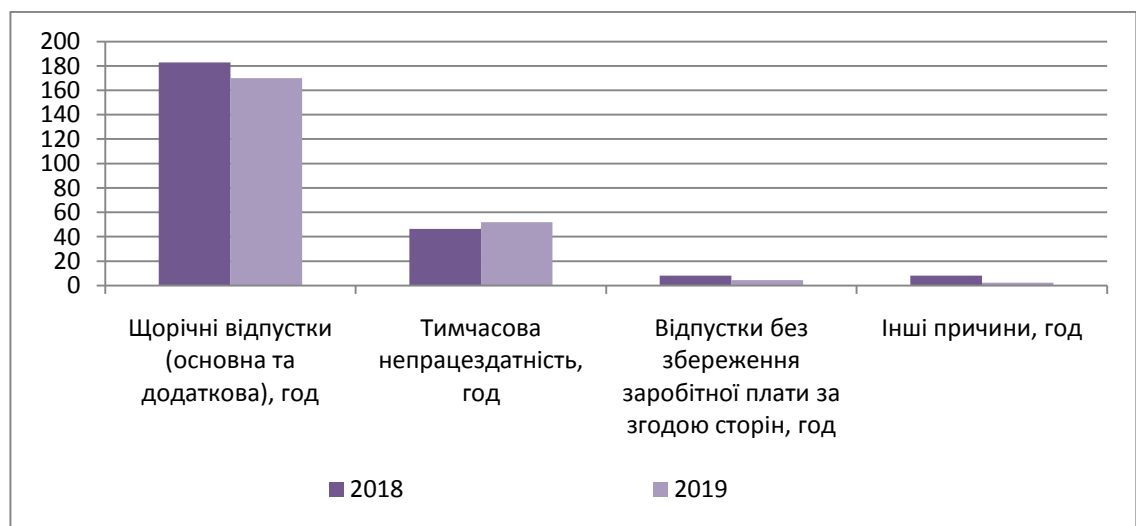


Рис. 2.5. Невідпрацьований час в розрахунку на одного середньооблікового штатного працівника ПрАТ «Славутський хлібозавод» за причинами втрат в 2018-2019 роках

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток В].

З діаграми 2.5 бачимо, що втрати робочого часу скорочуються. Дещо зріс невідпрацьований час з причин тимчасової непрацездатності.

Загальний фонд відпрацьованого часу, який виражено в людино-годинах, формується під впливом трьох чинників: чисельності працівників, тривалості робочого періоду, тривалості робочого дня. При вивченні динаміки цього фонду можна встановити, у якій мірі зміна кількості відпрацьованих працівниками людино-годин зумовлена впливом змін кожного з перелічених чинників як в абсолютному, так і відносному вираженні. З цією метою застосовується індексний метод.

В ПрАТ «Славутський хлібозавод» застосовуються таку систему нематеріального стимулювання:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.

Цілі ПрАТ «Славутський хлібозавод» встановлюються менеджерами і повідомляються керівнику підрозділів.

Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів разом визначають цілі діяльності кожного підрозділу. В періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі підприємства та відділу, конкретні показники. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей

працівника. Для працівників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників в грамоті, похвалі на періодичних зборах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

Нематеріальна мотивація є створення можливостей кар'єрного зростання, в ПрАТ «Славутський хлібо завод» відсутні можливості просування по посадах, немає системи планування кар'єри працівників. Працівники можуть посідати вищу посаду при наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Це є не стимулювання працівників до зростання трудової активності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Славутський хлібо завод» не досконало розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів, але охоплюють малу кількість працівників.

Таким чином, нематеріальне стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

## **Висновки до розділу 2**

В розділі проаналізовано систему мотивації та стимулювання праці персоналу в ПрАТ «Славутський хлібо завод».

Встановлено, що основним видом діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання. Користуються попитом виробу асортиментної групи: «Хліб», «Булочні вироби», «Здобні вироби» та «Хлібці хрусткі, сухарі і вироби хрусткі аналогічного типу». Щодо інших асортиментних груп («Торти», «Тістечка», «Солодощі східні борошняні», «Бараночні вироби» та «Макаронні вироби») споживачі надають перевагу більш брендовим виробникам, хоча за якістю продукції хлібо завод не поступається конкурентам.

Розрахунки показали, що протягом 2017-2018 років в ПрАТ «Славутський хлібо завод» значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2017 р., чистий дохід від реалізованої продукції в 2018 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже в 3 рази з 9479 тис. грн. в 2016 році.

Встановлено, що коефіцієнт обороту по прийому в 2018 р. був значно нижчий ніж коефіцієнт по вибуттю, оскільки, за рахунок масового скорочення відбулось зменшення вакантних посад. В 2019 році ці показники знаходяться на одному рівні. Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 та 2019 роках достатньо невисокий, проте є резерв для зменшення.

Відзначено, що в ПрАТ «Славутський хлібо завод» працює 30 чоловіків та 21 жінка віком до 30 років, від 30 до 60 років – 42 чоловіки та 44 жінки, а віком більше 60 років – 35 чоловіків і 28 жінок в 2017-2019 роках.

На основі розгляду звітності ПрАТ «Славутський хлібо завод», встановлено, що нематеріальне стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ**  
**НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**  
**ПрАТ «СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»**

**3.1. Використання методології кореляційно-регресійного аналізу в системі нематеріального стимулювання персоналу в ПрАТ «Славутський хлібо завод»**

Кореляційно-регресійний аналіз в системі оцінки персоналу сучасних компаній спрямований на досягнення двох типів кінцевих прикладних результатів:

- 1) отримання прогнозу показників по персоналу, що найбільш повно характеризують його кількісний і якісний склад, зміни в структурі та ефективність використання;
- 2) імітація можливих сценаріїв дій в системі управлінні персоналом задля її розвитку, розробки та реалізації адекватної ринковим реаліям HR-стратегії підприємства.

Водночас, при використанні методології кореляційно-регресійного аналізу під час моделювання слід виконати низку вимог, як то: достатня кількість спостережень, їх однорідність та наявність нормального закону розподілу в сукупності значень показників.

З метою дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу в ПрАТ «Славутський хлібо завод» проведемо оцінку залежності прибутковості персоналу (чистий прибуток на одного працівника ПВП) від рівня задоволеності працівників нематеріальними аспектами стимулювання та умовами праці на підприємстві. Останній (сумарно позитивні відповіді) отримано за результатами щорічних досліджень, що проводяться спеціалістами кадрової служби на досліджуваному підприємстві, і

включають анкетування працівників на предмет визначення оцінки таких факторів, як напруженість праці, технічний стан приміщень, санітарно-гігієнічні умови праці, оснащення робочих місць необхідним обладнанням, режим праці і робочого часу, взаємини з керівництвом та колегами, систему комунікацій, умови побуту, тобто ключові елементи, які формують систему нематеріального стимулювання персоналу. На рис. 3.1 представлено динаміку цього показника за 2013-2019 рр.



Рис. 3.1. Динаміка рівня задоволеності працівників нематеріальними аспектами стимулювання та умовами праці у ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 2013-2019 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі даних відділу кадрів підприємства

Рівень задоволеності працівників нематеріальними аспектами стимулювання та умовами праці буде факторним показником, а результативним – прибутковість персоналу, тобто розмір чистого прибутку у розрахунку на одного працівника промислового виробничого персоналу підприємства. Його динаміка за вказаний період наведена на рис. 3.2.

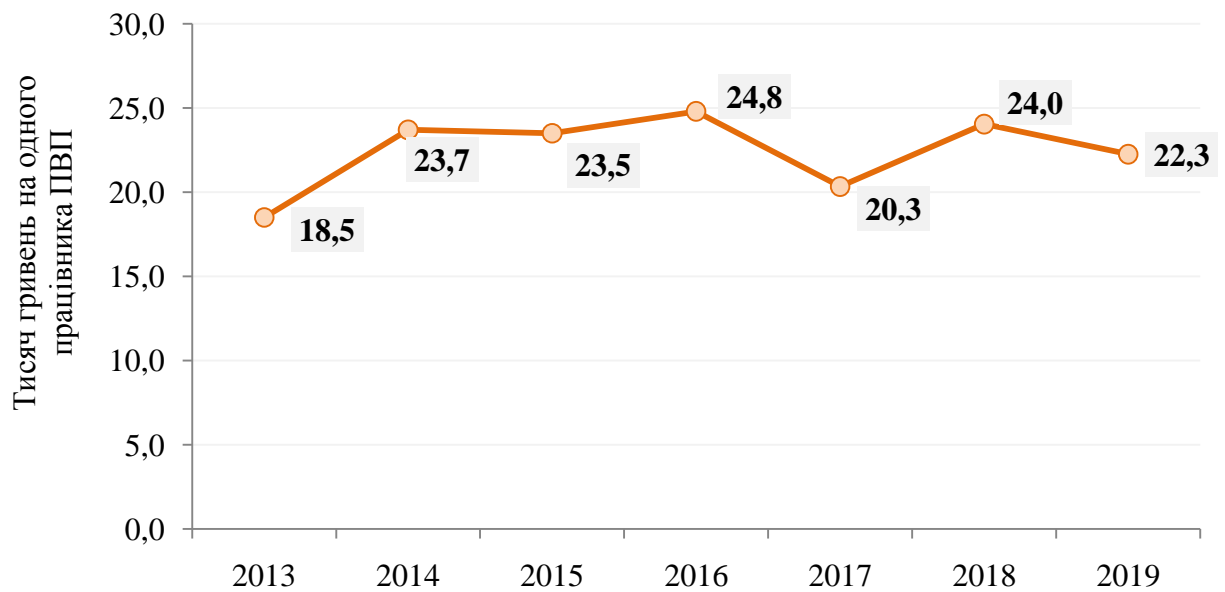


Рис. 3.2. Динаміка прибутковості персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 2013-2019 рр.

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток А].

Однофакторний кореляційний аналіз зводиться до знаходження аналітичного виразу, який якнайкраще відобразатиме зв'язок між факторним і результативним показником, тобто до функції виду:  $Y = f(X)$ .

Найскладнішою проблемою є вибір форми зв'язку та його аналітичного виразу. Зважаючи на те, що функцію багатьох змінних можна звести до лінійного вигляду шляхом логарифмування або їх заміни, рівняння однофакторної регресії представляють в лінійній формі як [28, с. 122]:

$$y = a_0 + a_1 \times x_1, \quad (3.1)$$

де  $y$  – результативний показник (прибутковість персоналу);  $a_0$  – вільний член рівняння регресії;  $a_1$  – коефіцієнт регресії;  $x$  – факторний показник.

Для того, щоб попередньо оцінити наявність кореляційного зв'язку між випадковими величинами  $y$  та  $x$ , необхідно побудувати кореляційне поле. З

цією метою емпіричний ряд розподілу наносять точками на координатну площину (x; y). Множина таких точок утворює кореляційне поле, за виглядом якого можна передбачити вид зв'язку між досліджуваними величинами (рис. 3.3).

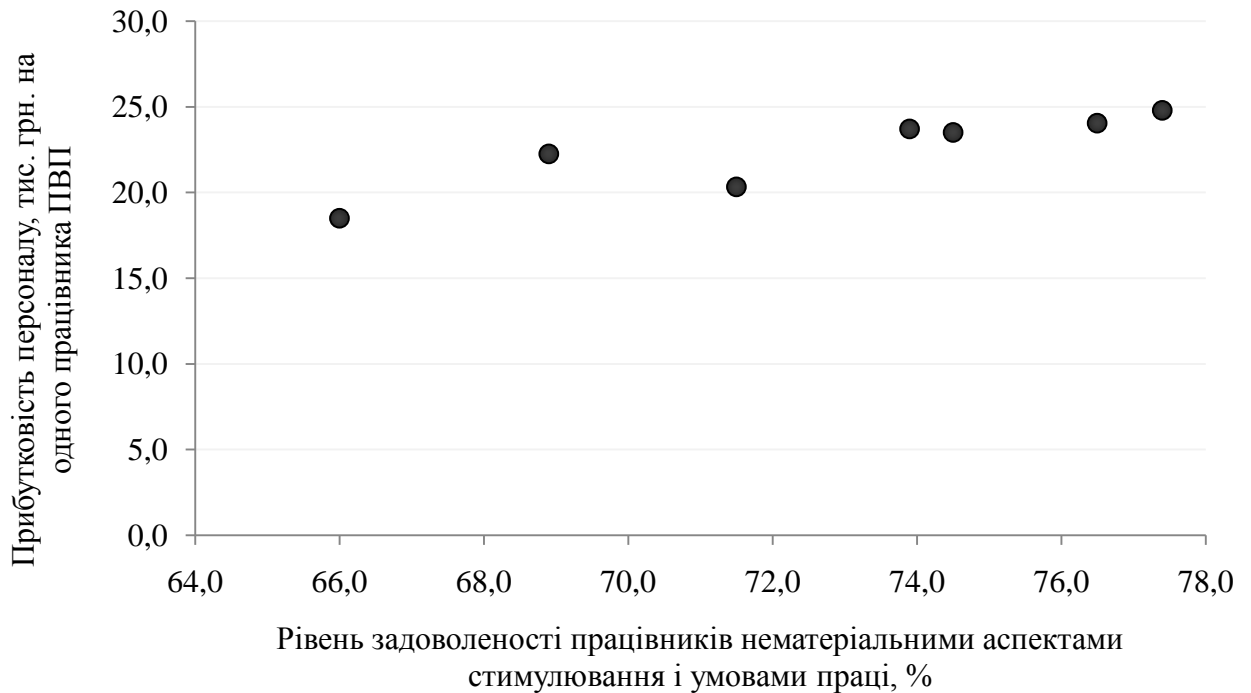


Рис. 3.3. Кореляційне поле залежності прибутковості персоналу від рівня задоволеності працівників нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці в ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Джерело: Сформовано автором на основі даних рис. 3.1 і рис. 3.2

З рис. 3.3 видно, що експериментальні дані по результативному показнику  $y$  і факторному показнику  $x$  мають певний лінійний зв'язок, оскільки точки поля групуються навколо умовної лінії. Її можна провести, тобто апроксимувати ці дані прямою лінією, як це зображено на рис. 3.4. На рисунку також виведено рівняння лінійної регресії по типу (3.1). Бачимо, що коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,80$ , це означає, що динаміка результативного показника на 80% залежить від змін факторного показника, тобто між ними існує сильний зв'язок лінійного характеру.

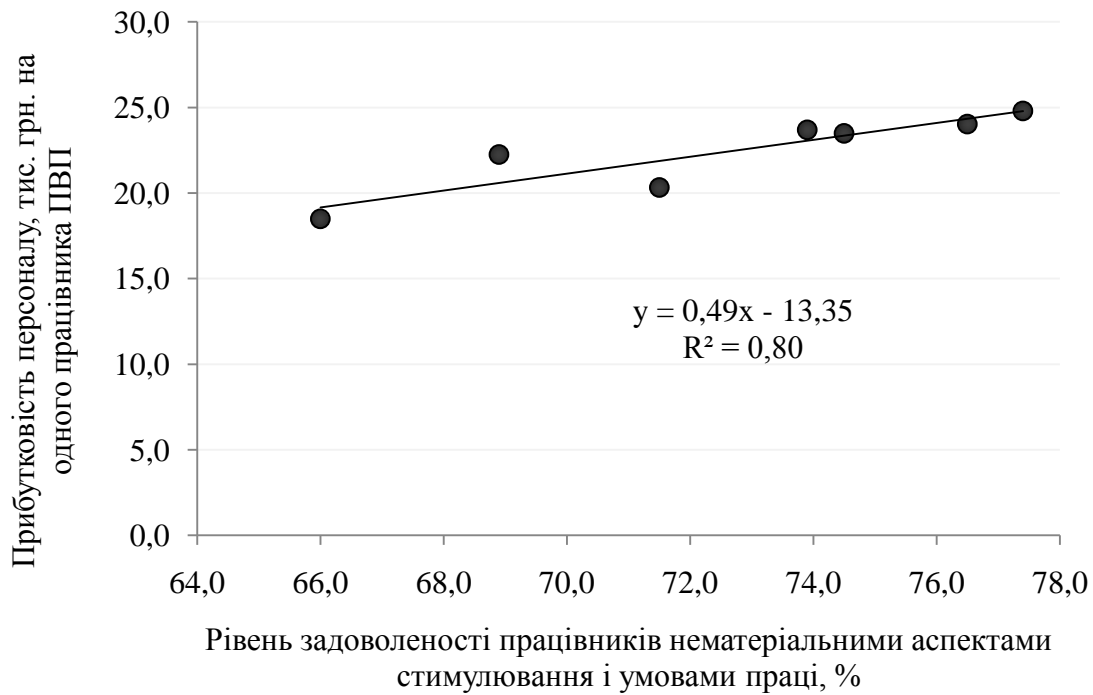


Рис. 3.4. Апроксимація залежності прибутковості персоналу від рівня задоволеності працівників нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці в ПрАТ «Славутський хлібо завод»

Джерело: Розраховано автором.

Вказане на рис. 3.4 рівняння регресії означає, що зі збільшенням рівня задоволеності працівників ПрАТ «Славутський хлібо завод» нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці на 1% прибутковість персоналу зростає на 0,49 тис. грн. на одного працівника ПВП. Проте спочатку необхідно перевірити його статистичну значимість і адекватність, зокрема, на підставі даних табл. 3.1, що були отримані в програмному пакеті MS Excel з використання методу найменших квадратів. Так, видно, що значення шуканих параметрів – коефіцієнта регресії та вільного члена, а також коефіцієнта детермінації на рис. 3.4 і в табл. 3.1 збігаються. Отриманий в табл. 3.1 критерій Фішера ( $F = 20,27$ ) нижче табличного значення ( $F_{\text{табл.}} = 8,74$  при рівні значимості  $\alpha = 0,01$  та ступенях вільності  $d_{F1} = 5,00$  і  $d_{F2} = 6,00$ ). Це вказує на адекватність побудованого рівняння лінійної регресії.

**Показники регресійної статистики за результатами моделювання залежності прибутковості персоналу від рівня задоволеності працівників нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці в ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

Показники	
$a_1 = 0,49$	$a_0 = -13,35$
$Se_{a_1} = 0,11$	$Se_{a_0} = 7,96$
$R^2 = 0,80$	$Se_y = 1,10$
$F = 20,27$	$d_F = 5,00$
$Ss_{reg} = 24,74$	$Ss_{ост} = 6,10$

Умовні позначення:  $a_1$  – коефіцієнт регресії;  $Se_{a_1}$  – стандартна похибка  $a_1$ ;  $R^2$  – коефіцієнт детермінації;  $F$  – критерій Фішера;  $Ss_{reg}$  – регресійна сума квадратів;  $a_0$  – вільний член;  $Se_{a_0}$  – стандартна похибка  $a_0$ ;  $Se_y$  – стандартна похибка  $y$ ;  $d_F$  – ступінь вільності для  $F$ ;  $Ss_{ост}$  – остаточно сума квадратів

Джерело: Розраховано автором.

Насамкінець, перевіримо статистичну значимість коефіцієнта регресії за допомогою критерію Стьюдента [28, с. 124]:

$$t_{розр} = \frac{R \times \sqrt{n - m - 1}}{\sqrt{1 - R^2}} \quad (3.2)$$

де  $R$  – коефіцієнт кореляції (корінь квадратний з коефіцієнта детермінації);  $n$  – кількість спостережень;  $m$  – кількість факторних показників.

Для залежності, про яку йдеться, критерій Стьюдента буде таким:

$$t_{розр} = \frac{0,89 \times \sqrt{7 - 1 - 1}}{\sqrt{1 - 0,80}} = 4,93$$

Табличне значення  $t$ -критерію Стьюдента при рівні значимості  $\alpha = 0,01$  та ступенях вільності  $d_{t1} = 5,00$  дорівнює 4,03. Оскільки  $t(4,93) > t_{табл}(4,03)$ , це

означає, що коефіцієнт регресії у відповідному рівнянні є статистично значимим.

Таким чином, проведені розрахунки довели, що рівень задоволеності працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод» нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці має сильний вплив на прибутковість його персоналу (на 80% зміна другого пояснюється змінами першого показника), а рівняння їх лінійної залежності є адекватним і статистично значущим, а значить – може використовуватись для потреб HR-планування і слугувати базою для прийняття управлінських HR-рішень.

### **3.2. Впровадження практики стимулювання працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод» вільним часом та гнучкими режимами праці**

Одним із найбільш недооцінених вітчизняними компаніями методів нематеріального стимулювання персоналу, вважаємо, є заохочення працівників вільним часом (інколи його називають модульною системою компенсації вільним часом [34, с. 83]) та гнучкими режимами праці. В умовах економічної нестабільності в Україні підприємці сконцентровані на максимізації прибутку, що досягається, зокрема, через постійну зайнятість працівників та їх повну завантаженість, на відміну від роботодавців у США чи більшості країн Європи, які активно користуються цими стимулюючими інструментами, адже, насправді, різні формати вільного часу та гнучких графіків можуть стимулювати працівників на виконання робіт з вищою ефективністю, яка б могла компенсувати їх відсутність на робочому місці. Наприклад, нещодавнє дослідження американської рекрутингової компанії «Robert Half International» [2] показало, що 76% опитаних відмовилися б від кар'єрних перспектив в обмін на зручний графік роботи, а майже 66% відмітили, що вони б погодилися на меншу заробітну плату заради більш гнучкого режиму праці. В Україні ж за даними зареєстрованих користувачів

кадрового порталу НН.ua (з кінця 2019 року – grc.ua) встановлено, що переважна більшість роботодавців (61%) не проводять жодних заходів щодо встановлення гнучкого графіку чи преміювання вільним часом. Водночас 95% респондентів з числа працівників цих компаній бажають мати такі переваги [26, с. 435-436].

Заохочення вільним часом спрямований на попередження фізичного та нервово-емоційного перезавантаження працівника, оскільки внаслідок нестачі вільного часу деякі з них працюють із синдромом хронічної втоми, що знижує продуктивність праці.

На даний момент у ПрАТ «Славутський хлібозавод» взагалі відсутній такий метод нематеріального стимулювання, тому запропонуємо низку заходів щодо його реалізації з врахуванням специфіки діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Запропонована система заходів щодо стимулювання різних категорій працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод» вільним часом**

№ з/п	Заходи стимулювання вільним часом	Характеристика
1	2	3
1	Можливість права вибору термінів відпустки	На підприємстві графік відпусток на кожен календарний рік складається до 5 січня поточного року і оформляється наказом директора. Стимулювання полягає у наданні першочергового права вибору працівниками, що заохочуються, зручного для них часу відпустки та періодичності її надання в межах встановлених законодавством днів
	Категорія працівників, що заохочується	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ТОП-10 працівників адміністрації хлібозаводу з найвищими показниками КРІ (на підприємстві діє щорічна система оцінки управлінського персоналу за КРІ), що не мають дисциплінарних стягнень;</li> <li>• ТОП-10 робітників з максимально високими показниками продуктивності праці, які систематично перевиконують план, дотримуються нормативних показників браку і не мають дисциплінарних стягнень</li> </ul>
	Масштаби охоплення персоналу заходом	10,3% промислово-виробничого персоналу, виходячи з його чисельності в 2019 р. (194 особи)

1	2	3
2	«Материнські (батьківські)» дні	Законом України «Про відпустки» [58] передбачається надання додаткових днів відпустки на дітей тривалістю 10 календарних днів (в деяких випадках – до 17 днів) для окремих категорій працюючих осіб: жінкам з 2-ма та більше дітьми віком до 15 років; жінкам, які мають дитину з інвалідністю, або усиновили дитину; самотні матері; батькам, які виховують дітей без матері; опікунам чи одному з прийомних батьків. Крім законодавчо встановлених норм, запропоновано надавати додаткові оплачувані дні відпустки («материнські (батьківські)» дні) на дітей у розрахунок 1 день відпустки раз на квартал, отже, їх кількість за рік становитиме 4
	Категорія працівників, що заохочується	Усі жінки-працівниці, незалежно від кількості дітей віком до 15 років та їх статусу (рідні, опікуни, усиновлювачі), та самотні батьки-працівники
	Масштаби охоплення персоналу заходом	В 2019 р. на підприємстві працює 38 жінок і 7 чоловіків в статусі самотніх батьків, що мають одну і більше дітей віком до 15 років, це 23,2% персоналу хлібозаводу
3	Додаткові оплачувані відгули	Надаються в наступних випадках: <ul style="list-style-type: none"> <li>• при проходженні курсів підвищення кваліфікації (за власний рахунок чи коштом роботодавця), інших заходів професійного навчання у вихідні дні;</li> <li>• при відвідуванні професійних заходів, пов'язаних з оптимізацією виробничих витрат, підвищення стандартів роботи та технологічним винахідництвом, у робочі та вихідні дні;</li> <li>• в якості винагороди за відмінне виконання трудових обов'язків (за ініціативи і згоди безпосереднього керівника);</li> <li>• за виконання робіт, які не входять до трудових обов'язків, але виконані на добровільних засадах за проханням представника роботодавця;</li> <li>• в якості компенсації за важку працю, якщо інтенсивність роботи перевищила допустимі норми</li> </ul>
	Категорія працівників, що заохочується	Всі категорії працівників підприємства, крім тих, що мають дисциплінарні стягнення
	Масштаби охоплення персоналу заходом	Максимально можлива – 100%

Джерело: Сформовано автором.

Запропоновані в табл. 3.2 заходи стимулювання вільним часом мають бути зафіксовані, зокрема, в колективному договорі ПрАТ «Славутський хлібозавод», а також в трудових договорах із новоприйнятими працівниками. Співробітники хлібозаводу можуть приєднати додаткові дні відгулів до

відпустки, або використати їх продовж року на власний розсуд, завчасно, як мінімум, за 3 дні, узгодивши це з безпосереднім керівником.

Також пропонуємо звернути увагу на можливість впровадження на підприємстві гнучкого режиму праці як такої форми її організації, що відрізняється від тієї, що встановлені правилами внутрішнього трудового розпорядку при виконанні обов'язкової умови: має бути відпрацьована норма тривалості робочого часу за обліковий період (день, тиждень, два тижні, місяць і т. д.), визначена законодавством (наприклад, 8 годин на день). Така можливість передбачена статтею 60 Кодексу законів про працю України [36] та змінами, що були внесені до неї у 2020 році.

Для ПрАТ «Славутський хлібозавод» передбачимо застосування такого формату гнучкого режиму праці, як можливість регулювання працівником часу початку і закінчення робочого дня та обідньої перерви. Звісно, цей формат підходить, здебільшого, для управлінського персоналу, проте він поширюватиметься і на окремі категорії виробничих працівників.

Базові умови впровадження гнучкого режиму праці на досліджуваному підприємстві зведені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Базові умови впровадження гнучкого режиму праці у  
ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

№	Умови	Опис
1	2	3
1	Категорії персоналу, охоплені гнучким режимом праці	Заступники керівників та працівники відділів, що належить до категорії управлінського персоналу (відділ збуту і маркетингу, кадровий, бухгалтерський відділ, логістичний центр); серед виробничого персоналу – працівники ремонтної майстерні і автотранспортного складу (за наявності чергових), контрольно-виробничої лабораторії
2	Гнучкий період (змінний час)	Варіювання часу початку та закінчення робочого дня згідно видів графіку: Графік № 1: 8 <sup>00</sup> – 1700; графік № 2: 8 <sup>30</sup> – 1730; графік № 3: 9 <sup>00</sup> – 18 <sup>00</sup> (саме такий вид графіку діє на підприємстві на момент дослідження); графік № 4: 9 <sup>30</sup> – 18 <sup>30</sup> ; графік № 5: 10 <sup>00</sup> – 1900; графік № 6: 10 <sup>30</sup> – 19 <sup>30</sup>

1	2	3
3	Фіксований час	Час, продовж якого, співробітник, що працює за гнучким режимом, повинен бути присутнім на робочому місці: 10 <sup>30</sup> – 17 <sup>00</sup>
4	Обідня перерва	Будь-який час в період з 12 <sup>00</sup> – 16 <sup>00</sup>
5	Період обліку робочого часу	Місяць. Працівник обиратиме вид графіку гнучкого режиму праці у поточному місяці на наступний. При цьому буде можливість комбінувати різні види графіків з пункту 2 продовж облікового періоду
6	Порядок затвердження	Узгодження певного виду графіку гнучкого режиму праці з пункту 2 на місяць із безпосереднім керівником та доведення цієї інформації до HR-менеджера не пізніше, ніж за 3 календарних дні до початку наступного місяця

Джерело: Розроблено автором.

Зазначимо, що впровадження гнучкого режиму праці буде розглядатись як право, а не обов'язок ПрАТ «Славутський хлібо завод» як роботодавця. Тому якщо при його обговоренні працівник і його безпосередній керівник не зможуть дійти до консенсусу, право прийняти рішення перейде до керівника більш високого рівня.

З нашого погляду, впровадження гнучкого режиму праці стимулюватиме персонал ПрАТ «Славутський хлібо завод» до більш продуктивної праці, оскільки:

1) працівник має можливість підлаштовувати графік роботи власні біоритми та пікові години продуктивності, а не коли це потрібно;

2) працівник має можливість підлаштовуватись під особисті обставини життя (приїжджати на роботу раніше/пізніше, оминаючи затори на дорогах, маючи змогу розпланувати день, враховуючи необхідність відвести/забрати дітей з дошкільних навчальних закладів чи шкіл, або вирішити інші справи, якими важко зайнятись у стандартний робочий час). Як наслідок, зменшиться кількість запізнь та рівень абсентеїзму;

3) працівник, що паралельно навчається і працює на підприємстві, може поєднувати роботу із навчанням. Для роботодавця це конкурентна перевага на ринку праці, яка приваблюватиме молоді кадри;

4) працівники стають більш лояльними до роботодавця через досягнення балансу роботи і особистого життя.

Впровадження практики стимулювання працівників досліджуваного підприємства вільним часом (табл. 3.2) і гнучкими режимами праці (табл. 3.3) не потребуватиме прямих витрат, проте, вважаємо, будуть побічні. Адже, як мінімум, 2 місяці триватимуть підготовчі роботи, за які відповідатимуть HR-менеджер і спеціаліст з кадрового адміністрування ПрАТ «Славутський хлібозавод». У їх додаткове навантаження на цей час входить:

- внесення змін до кадрової документації (в колективний договір – про додаткові дні відпустки та відгули, в Правила внутрішнього трудового розпорядку – про встановлення гнучких режимів праці);
- розробка проектів стимулювання працівників вільним часом та гнучкими режимами праці, їх узгодження із вищим керівництвом і затвердження, донесення інформації про зміни до персоналу, роз'яснення деталей і процедур керівникам структурних відділів та виробничих бригад;
- автоматизація процесу передачі даних про обрані працівниками види гнучких графіків (одного із 6 варіантів з табл. 3.3) від їх безпосередніх керівників до відділу кадрів, який буде відбуватись щомісячно, і фіксувати дані по працівникам в автоматизованій системі кадрового обліку на підприємстві.

За виконання додаткового навантаження HR-менеджеру і спеціалісту з кадрового адміністрування хлібозаводу передбачимо премію в розмірі 5000 грн. кожному продовж 2 місяців підготовчих робіт. Отже, в цілому преміальні витрати будуть становити 20000 грн., з урахуванням єдиного соціального внеску на фонд преміальних виплат – 24400 грн.

Дослідимо, яким чином впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці відобразиться на прирості чистого доходу від реалізації продукції. Для цього зберемо групу з 7 експертів, які є працівниками ПрАТ «Славутський хлібозавод» і займаються розрахунково-аналітичною і обліковою роботою, та

проведемо опитування щодо можливого приросту означеного показника. Отримані оцінки необхідно перевірити на узгодженість за коефіцієнтом варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де  $cv_{\sigma}$  – коефіцієнт варіації (має бути нижчим за 33%);  $\bar{x}$  – середній прогнозований приріст показника;  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення, що розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.4)$$

де  $n$  – кількість експертів в групі;  $x_i$  – прогнозований  $i$ -м експертом приріст показника.

В табл. 3.4 представимо результати експертного прогнозу та вихідні дані для обчислення коефіцієнта варіації, яким перевіряється однорідність експертних оцінок.

Таблиця 3.4

**Результати експертних оцінок щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» та вихідні дані для обчислення коефіцієнта варіації**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст $x_i$ , %	0,70	0,62	0,84	0,80	0,86	0,93	0,82
Середнє $x_i$	0,80						
$x_i - \text{середнє } x_i$	-0,10	-0,17	0,04	0,00	0,06	0,13	0,02
$(x_i - \text{середнє } x_i)^2$	0,009	0,031	0,002	0,000	0,004	0,018	0,001
$\sum$ квадратів відхилень показника	0,064						

Джерело: Розраховано автором.

За формулою (3.4) розрахуємо спочатку середнє квадратичне відхилення приросту показника:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,064}{7}} = 0,10$$

За формулою (3.3) встановимо коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,10}{0,80} \times 100\% = 12,1\%$$

Коефіцієнт варіації вийшов на рівні 12,1%, що нижче 33%, а значить експертні оцінки є однорідними, тому думки експертів вважаємо узгодженими.

Збільшення чистого доходу за прогнозом, що очікується в кінцевому підсумку, обчислимо за формулою:

$$П = \frac{ПП + 4 \times ВП + ОП}{6}, \quad (3.5)$$

де ПП, ВП і ОП – це відповідно песимістичний, вірогідний і оптимістичний прогнози показника; П- прогноз, що очікується.

З приростів чистого доходу від реалізації продукції підприємства у табл. 3.4 складено ранжований ряд (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Ранжований ряд показників приросту чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

Приріст $x_i$ , %	0,62	0,70	0,80	0,82	0,84	0,86	0,93
Прогноз	ПП			ВП			ОП

За формулою (3.5) обчислимо прогноз показника, що очікується:

$$П = \frac{0,62 + 4 \times 0,82 + 0,93}{6} = 0,81\%$$

Нижче розрахуємо, як відсоток приросту чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» внаслідок впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці вплине на фінансові показники діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції в гривневому еквіваленті збільшиться на:

$$73031 \times 0,0081 = 588 \text{ (тис.грн.)}$$

73031 тис. грн. – це розмір чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» в 2019 році (за даними Додатку А).

Загалом чистий дохід буде становити у проектному році:

$$73031 \times 1,0081 = 73619 \text{ (тис.грн.)}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства в 2019 році складають 68233 тис. грн. (за даними Додатку А), з них змінні – 55268,7 тис. грн., інша частина – постійні. Змінні витрати також зростуть на відсоток приросту чистого доходу, а саме на:

$$55268,7 \times 0,0081 = 445 \text{ (тис.грн.)}$$

Повні витрати збільшаться на приріст змінних витрат і витрати за проектом (24,4 тис. грн.), тобто на:

$$445 + 24,4 = 469,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Сума повних витрати в проектному році складатиме:

$$68233 + 469,4 = 68702,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Як наслідок, зросте прибуток від реалізації продукції підприємства на:

$$588 - 469,4 = 118,6 \text{ (тис.грн.)}$$

Загальний розмір прибутку від реалізації продукції складатиме:

$$4798 + 118,6 = 4916,6 \text{ (тис.грн.)}$$

Приріст чистого прибутку, що утворюється після сплати податку на прибуток за ставкою 18%, буде таким:

$$118,6 \times (1 - 0,18) = 97,3 \text{ (тис.грн.)}$$

В табл. 3.6 підсумуємо отримані значення фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.6

**Приріст ключових фінансових показників діяльності  
ПрАТ «Славутський хлібозавод» за проектом**

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	588
2	Приріст повних витрат	469,4
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	118,6
4	Приріст чистого прибутку	97,3

Початкові інвестиції на реалізацію проекту прирівнюються до приросту нормативу обігових коштів, що відповідає 6% від 85% приросту змінних витрат, тобто:

$$III = 0,06 \times 0,85 \times 445 = 22,7 \text{ (тис.грн.)}$$

Чистий генерований грошовий потік (ЧГП) дорівнює приросту чистого прибутку з табл. 3.6 – 97,3 тис. грн.

Грошові надходження за проектом мають дисконтуватись для того, щоб врахувати часовий фактор. З цією метою необхідно визначити коефіцієнт дисконтування за формулою:

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

де  $\alpha_i$  – коефіцієнт дисконтування;  $i$  – певний рік реалізації проекту;  $p$  – ставка дисконту. Остання приймається на рівні 12%, що відповідає обліковій ставці рефінансування НБУ в 2020 році з врахуванням премії за ризиковість операції і галузевого коефіцієнта.

Припустимо, що термін реалізації проекту буде складати 2 роки, оскільки початкові інвестиції є невисокими. Відповідно за формулою (3.6) обчислимо коефіцієнт дисконтування по роках:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)} = 0,89$$
$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,80$$

Використовуючи коефіцієнт дисконтування (3.6) і щорічний чистий грошовий потік за проектом, визначимо нинішню вартість грошових потоків за формулою:

$$\sum_{s=1}^n HB_s = \text{ЧГП} \times (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.7)$$

$$\sum_{s=1}^n HB_i = 97,3 \times (0,89 + 0,80) = 164,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Чисту нинішню вартість грошових потоків обчислимо за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{s=1}^n HB_i - ПИ \quad (3.8)$$

$$ЧНВ = 164,4 - 22,7 = 141,7 \text{ (тис.грн.)}$$

Дисконтований період окупності інвестиційних вкладень за проектом визначимо як:

$$П_d = \frac{ПИ}{\overline{НВ}}, \quad (3.9)$$

де  $\overline{НВ}$  – середня нинішня вартість грошових потоків, що визначається за таким алгоритмом:

$$\overline{НВ} = \frac{\sum_{i=1}^n HB_i}{n} \quad (3.10)$$

Значить, дисконтований термін інвестиційних за проектом буде таким:

$$T_d = \frac{22,7}{164,4 \div 2} = 0,28 \text{ (року)}$$

Також визначимо відносні показники економічної ефективності за проектом, скориставшись формулами:

$$ID = ЧТВ \div III, \quad (3.11)$$

$$III = \sum_{i=1}^n NB_i \div III, \quad (3.12)$$

де ID – індекс доходності, що має бути більшим за нуль; III – індекс прибутковості, що має перевищувати одиницю.

За проектом означені показники матимуть наступні значення:

$$ID = 97,3 \div 22,7 = 6,24$$

$$III = 164,4 \div 22,7 = 7,24$$

Отримані вище показники економічної ефективності проекту зведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Дані щодо економічної ефективності проекту щодо впровадження практики стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці у ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

№ з/п	Показник	Значення
1	Початкові інвестиційні вкладення, тис. грн.	22,7
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	97,3
3	Нинішня вартість грошових потоків за 2 роки реалізації проекту, тис. грн.	164,4
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	141,7
5	Дисконтований період окупності, років	0,28
6	Індекс доходності	6,24
7	Індекс прибутковості	7,24

Джерело: Розраховано автором.

Початкові інвестиційні вкладення у проект незначні – 22,7 тис. грн. При цьому підприємство за два роки отримає 164,4 тис. грн. грошових потоків за нинішньою вартістю, а чиста нинішня вартість становитиме 141,7

тис. грн. Дисконтований період окупності складає 0,28 років, тобто інвестовані кошти окупляться за 101 день, а їх доходність та прибутковість становитиме відповідно 6,24 і 7,24, що є достатньо високими значеннями як для показників економічної ефективності.

Вплив проекту на фінансові показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод» відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вплив проекту впровадження практики стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці на фінансові показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

№ з/п	Показники	2019 рік	Проект	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	73031	73619	588	0,81
2	Повні витрати, тис. грн.	68233	68702,4	445	0,69
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4798	4916,6	118,6	2,47
4	Чистий прибуток, тис. грн.	4318	4415,3	97,3	2,25
5	Рентабельність продукції, %	7,03	7,16	0,13	-

Джерело: Розраховано автором.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться на 0,81% і досягне 73619 тис. грн. за проектом. Повні витрати зростуть менше – на 0,69% або до 68702,4 тис. грн. за проектом. Прибуток від реалізації продукції зазнає відносного приросту 2,47%, або підвищиться на 118,6 тис. грн., а чистий прибуток – на 97,3 тис. грн. (2,25%). У підсумку рентабельність реалізованої продукції хлібозаводу зросте з 7,03% до 7,16%.

Таким чином, позитивний вплив проекту на фінансові показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод» доведено, а значить його реалізація є економічно виправданою, в тому числі з позиції позитивних змін, що відбудуться в системі нематеріального стимулювання працівників підприємства.

### **3.3. Організація психологічної підтримки персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод» та визначення економічної ефективності запропонованих заходів**

Робота займає значну частину життя людини, тому почуватися там комфортно і впевнено – цілком зрозуміле бажання, тим більше, що для багатьох працівників спокій на робочому місці та позитивні емоційні контакти з колегами виявляються впливовими факторами аргументації вибору роботодавця. Останнім, у свою чергу, варто приділити більше уваги налагодженню ефективної психологічної підтримки персоналу, що є одним із методів нематеріального стимулювання праці, оскільки морально-психологічний клімат в компанії впливає на плинність кадрів, рівень дотримання трудової дисципліни (кількість прогулів), кількість рекламацій, претензій і скарг до компанії, що у підсумку відображається на продуктивності праці.

Особливої актуальності психологічна підтримка персоналу набула в період поширення пандемії COVID-19. Так, фахівці американського Університету Чепмена, що одними із перших провели дослідження психологічного здоров'я 4000 співробітників компанії навесні 2020 року [80], показало, що 61% респондентів помітили в себе високий рівень стресу, а 45% учасників опитування відзначили, що відчувають пригніченість або безнадійність.

З метою з'ясування психологічного настрою співробітників в колективі досліджуваного підприємства нами було проведено анкетування 40 працівників (це 20% від загальної чисельності персоналу в 2019 році), яке проводилось анонімно з прицілом на відвертість відповідей. Зразок анкети наведено в Додатку М [таблиця М.1 і М.2].

Підсумовуючи дані анкетування [Додаток М, таблиця М.3], робимо висновок, що результати праці більшої частини персоналу залежать від

психологічного настрою в колективі ПрАТ «Славутський хлібо завод» (рис. 3.5).

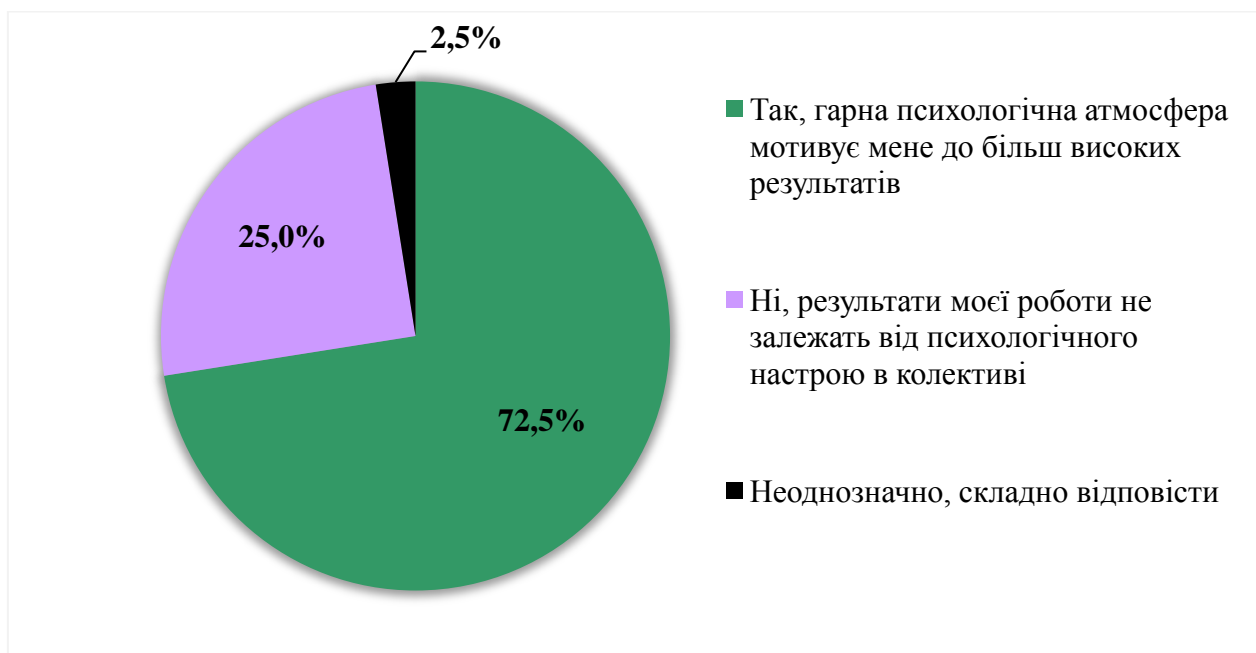


Рис. 3.5. Результати відповідей респондентів щодо впливу психологічного настрою в колективі на результати їх роботи

Джерело: Розраховано автором.

Так, 72,5% респондентів на питання «Чи впливає психологічний настрій в колективі на результати Вашої роботи?» відповіли ствердно, зазначивши, що він є одним із мотиваторів (нематеріальних за змістом) до більш високих показників ефективності праці. Чверть опитаних не вважають, що між цими явищами взагалі є зв'язок, і не розглядають психологічний настрій в колективі як першочерговий фактор мотивації. 2,5% працівників не визначились.

Достатньо показовими є результати опитування працівників ПрАТ «Славутський хлібо завод» щодо рівня конфліктності в колективі як важливої характеристики мікроклімату в компанії (рис. 3.6).

На питання «Чи виникали у Вас конфлікти в процесі роботи?» майже половина працівників хлібо заводу (47,5%) відзначила, що вони мали такий негативний досвід із колегами по роботі, а у 22,5% працівників – із

безпосередніми керівниками. Тобто 70% опитаного персоналу не можуть самотійно і конструктивно вирішити проблему ще на етапі її зародження, що, як наслідок, переростає в конфронтацію з колегами та керівництвом. Також 5% респондентів мали конфліктні інциденти із адміністрацією підприємства.

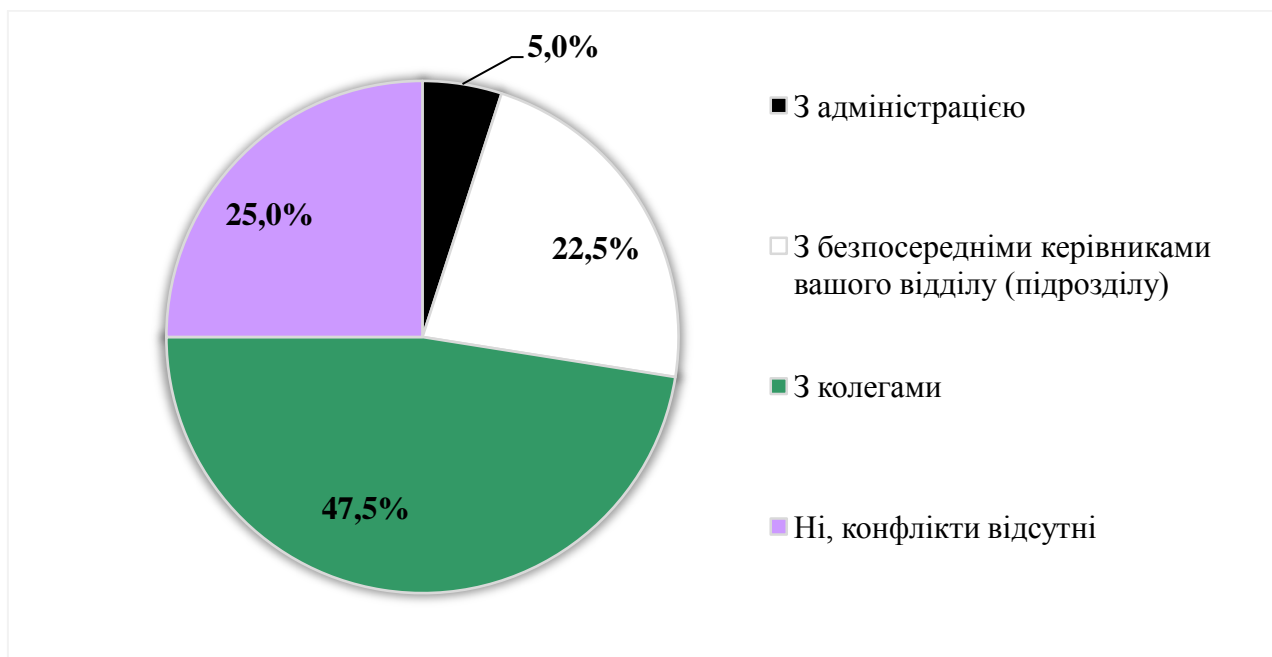


Рис. 3.6. Результати відповідей респондентів щодо досвіду конфліктів в процесі роботи

Джерело: Розраховано автором.

На питання «Чи добре розвинений на Вашому підприємстві командний дух і згуртованість» 45% оцінили їх як посередньо і дещо менше (37,5%) – як добре розвинені, тобто хоча і не критично, але існують труднощі в міжособових комунікаціях і командо утворенні. Натомість більша частина працівників (67,5%) мають на роботі дружні відносини із колегами, що поширюються і у позаробочий час.

На питання «Як часто Вам доводиться відчувати психологічну втому від роботи?» 52,5% респондентів відповіли, що є підставою зробити висновок про необхідність психологічного розвантаження персоналу досліджуваного

підприємства, оскільки така втома загрожує втратою продуктивності праці у перспективі.

Насамкінець, результати оцінки опитуваними психологічного клімату в ПрАТ «Славутський хлібозавод» зображені на рис. 3.7.

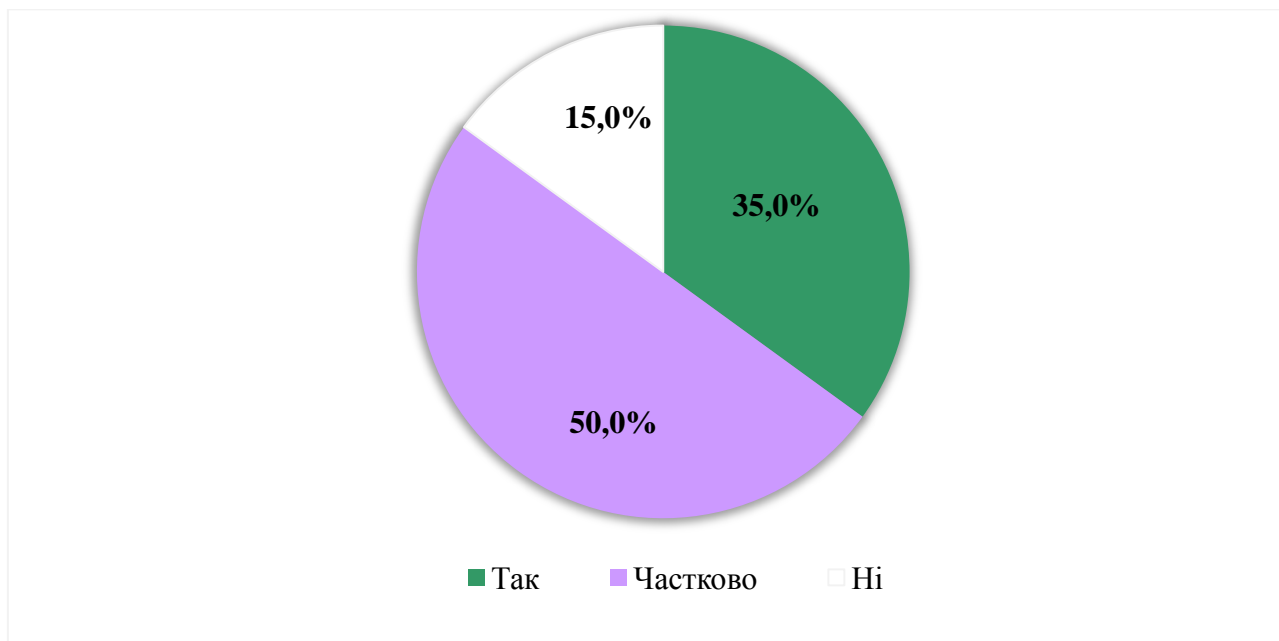


Рис. 3.7. Результати відповідей респондентів щодо загальної оцінки психологічного клімату та відносин в колективі

Джерело: Розраховано автором.

Бачимо, що половина персоналу підприємства лише частково задоволені психологічним кліматом в колективі і 15% категорично не задоволені. У сукупності це достатньо вагомий аргумент для того, щоб приділити увагу кадрової служби ПрАТ «Славутський хлібозавод» роботі саме за цим напрямком. Тому пропонуємо за браком власних кадрових ресурсів працевлаштувати на підприємство спеціаліста-психолога, у робочі обов'язки якого буде входити:

- 1) допомога штатним HR-спеціалістам підприємства у проведенні тестування та інших видів оцінок психологічного мікроклімату в колективі (наразі така практика на підприємстві відсутня) та інші види психологічного супроводу кадрової роботи;

2) психологічна робота не лише із лінійними працівниками, але керівництвом та талановитими працівниками, що перебувають у кадровому резерві;

3) складання психологічних профілів особистості працівників, за результатами яких підбиратимуться індивідуальні схеми мотивації праці – матеріальні і нематеріальні;

4) проведення групових та індивідуальних консультацій із працівниками на різні тематики (як особистого характеру, так і відповідно до HR-потреб підприємства) в онлайн-форматі та безпосередньо на базі роботодавця.

Планується прийняти корпоративного психолога з фаховою освітою та досвідом роботи в компаніях не менше 2-х років на 0,5 ставки, для чого необхідно спочатку розробити наказ про введення нової штатної одиниці на підприємстві, оскільки раніше цієї посади у штатному розписі не було передбачено.

Середній рівень оплати праці психологів в Хмельницькій області і місті Славута, зокрема, за даними порталу ggs.ua становить в середньому 10 000 грн. Враховуючи це, річна заробітна плата психолога на 0,5 ставки буде дорівнювати 60000 грн., а з урахуванням ЄСВ – 73200 грн., що будуть формувати витрат за проектом.

Введення посади штатного психолога для психологічної підтримки персоналу як одного із способу нематеріального стимулювання працівників ПрАТ «Славутський хлібозавод» призведе до приросту чистого доходу від реалізації продукції, адже співробітники хлібозаводу будуть більш умотивованими через поліпшення психологічного клімату в колективі, що, як вони вказали, дуже сильно корелює з результатами їх роботи.

Скориставшись послугами експертної групи, яка була сформована на попередньому етапі дослідження, представимо в табл. 3.9 вихідні дані для подальших розрахунків.

**Результати експертних оцінок щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства та вихідні дані для обчислення коефіцієнта варіації**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст $x_i$ , %	0,65	0,48	0,79	0,57	0,95	1,00	0,65
Середнє $x_i$	0,73						
$x_i - \text{середнє } x_i$	-0,08	-0,25	0,06	-0,16	0,22	0,27	-0,08
$(x_i - \text{середнє } x_i)^2$	0,006	0,0611	0,004	0,0247	0,0497	0,074	0,006
$\Sigma$ квадратів відхилень показника	0,23						

Джерело: Розраховано автором.

Середнє квадратичне відхилення приросту чистого доходу за формулою (3.4) буде таким:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,23}{7}} = 0,18$$

Коефіцієнт варіації за формулою (3.3) наступний:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,18}{0,73} \times 100\% = 24,7\%$$

В даному випадку коефіцієнт варіації становить 24,7%. Це дещо вище, ніж в попередньому проекті, але також перебуває у прийнятному діапазоні значень, тому переходимо до етапу розрахунку очікуваного значення прогнозу.

В табл. 3.10 складено ранжований ряд показників приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

**Ранжований ряд показників приросту чистого доходу від реалізації  
продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

Приріст $x_i$ , %	0,48	0,57	0,65	0,65	0,79	0,95	1,00
Прогноз	ПП			ВП			ОП

Джерело: Розраховано автором.

Скориставшись формулою (3.5) з попереднього підрозділу кваліфікаційної роботи, розрахуємо прогноз приросту чистого доходу, що очікується:

$$П = \frac{0,48 + 4 \times 0,65 + 1,00}{6} = 0,72\%$$

Отже, в абсолютному вираженні чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» внаслідок організації психологічної підтримки працівників зросте на:

$$73031 \times 0,0072 = 522,2 \text{ (тис.грн.)}$$

Власне чистий дохід від реалізації продукції підприємства в проектному році дорівнюватиме:

$$73031 \times 1,0072 = 73553,2 \text{ (тис.грн.)}$$

Змінні витрати за проектом зростуть на такий самий відсоток, як і чистий дохід від реалізації, тобто на:

$$55268,7 \times 0,0072 = 395,2 \text{ (тис.грн.)}$$

Повні витрати зростуть на величину приросту змінних витрат і витрат за проектом (73,2 тис. грн.) – на:

$$395,2 + 73,2 = 468,4 \text{ (тис.грн.)}$$

В проектному році повні витрати, враховуючи їх загальну величину в 2019 році – 68233 тис. грн., будуть складати:

$$68233 + 468,4 = 68701,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Прибуток від реалізації продукції хлібозаводу за проектом зросте на:

$$522,2 - 468,4 = 53,8 \text{ (тис.грн.)}$$

Сумарний розмір прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» становитиме:

$$4798 + 53,8 = 4851,8 \text{ (тис.грн.)}$$

Планово очікується збільшення чистого прибутку підприємства на:

$$53,8 \times (1 - 0,18) = 44,1 \text{ (тис.грн.)}$$

В таблиці 3.11 узагальнимо отримані прирости фінансових показників діяльності підприємства.

**Приріст ключових фінансових показників діяльності  
ПрАТ «Славутський хлібозавод» за проектом**

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	522,2
2	Приріст повних витрат	395,2
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	53,8
4	Приріст чистого прибутку	44,1

Джерело: Розраховано автором.

Вартість початкових інвестицій, як і попередньому проєкті, прирівнюються до приросту нормативу обігових коштів, що відповідає 6% від 85% приросту змінних витрат, а саме:

$$II = 0,06 \times 0,85 \times 395,2 = 20,2 \text{ (тис.грн.)}$$

Чистий генерований грошовий потік (ЧГП) відповідає приросту чистого прибутку підприємства з табл. 3.11 і становить 44,1 тис. грн.

Термін реалізації проєкту залишається той самий – 2 роки, як і ставки дисконтування по роках. Враховуючи це та формулу (3.7), розрахуємо нинішню вартість грошових потоків:

$$\sum_{s=1}^n HB_s = 44,1 \times (0,89 + 0,80) = 74,6 \text{ (тис.грн.)}$$

За формулою (3.8) обчислимо чисту нинішню вартість грошових потоків:

$$ЧНВ = 74,6 - 20,2 = 54,4 \text{ (тис.грн.)}$$

За формулами (3.9) і (3.10) з'ясуємо, яким буде дисконтований термін окупності інвестиційних вкладень:

$$T_d = \frac{20,2}{74,5 \div 2} = 0,54 \text{ (року)}$$

За формулами (3.11) і (3.12) встановимо, якими будуть індекс доходності та індекс прибутковості відповідно:

$$ID = 54,4 \div 20,2 = 2,70$$

$$IP = 74,6 \div 20,2 = 3,70$$

Показники економічної ефективності проекту, розраховані вище, представимо в табл. 3.12.

*Таблиця 3.12*

**Показники економічної ефективності проекту психологічної підтримки працівників (працевлаштування корпоративного психолога) у ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

№ з/п	Показник	Значення
1	Початкові інвестиційні вкладення, тис. грн.	20,2
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	44,1
3	Нинішня вартість грошових потоків за 2 роки реалізації проекту, тис. грн.	74,6
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	54,4
5	Дисконтований період окупності, років	0,54
6	Індекс доходності	2,70
7	Індекс прибутковості	3,70

Джерело: Розраховано автором.

Початкові інвестиції за цим проектом ще менші, ніж в попередньому, а саме: 20,2 тис. грн. За 2 роки його реалізації підприємство отримає 74,6 тис. грн. грошових потоків за нинішньою вартістю і 54,4 тис. грн. – чистих грошових потоків. Проект буде окупатись довше, ніж попередній, а саме: 0,54 року або 197 днів, що пояснюється тим фактом, що позитивні результати від психологічної підтримки працівників можна отримати тільки продовж

певного часу, а не одразу, це кропітка робота. Індекси доходності та прибутковості за проектом складають відповідно 2,70 і 3,70.

В табл. 3.13 визначимо вплив проекту на фінансові показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.13

**Вплив проекту психологічної підтримки працівників  
(працевлаштування корпоративного психолога) ПрАТ «Славутський  
хлібозавод» на фінансові показники його діяльності**

№ з/п	Показники	2019 рік	Проект	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	73031	73553,2	522,2	0,72
2	Повні витрати, тис. грн.	68233	68701,4	468,4	0,69
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4798	4851,8	53,8	1,12
4	Чистий прибуток, тис. грн.	4318	4362,1	44,1	1,02
5	Рентабельність продукції, %	7,03	7,06	0,03	-

Джерело: Розраховано автором.

Внаслідок приросту чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод», що відбудеться як результат надання його працівникам психологічної підтримки, на 0,72% повні витрати зростуть на 0,69%. У підсумку, прибуток від реалізації продукції підприємства підвищиться з 4798 тис. грн. до 4851,8 тис. грн., або на 1,12%. Чистий прибуток також зазнає приросту – з 4318 тис. грн. до 4362,1 тис. грн., або на 1,02%. Рентабельність реалізованої продукції зросте з 7,03% в 2019 році до 7,06% в проектному році.

Підсумовуючи, зазначимо, що крім позитивного впливу на фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства проект психологічної підтримки його працівників сприятиме поліпшенню мікроклімату в колективі, прискоренню внутрішніх комунікацій та зниженню рівня конфліктності як дієвих інструментів нематеріального стимулювання персоналу.

### Висновки до розділу 3

У результаті використання методології кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що між прибутковістю персоналу і рівнем задоволеності працівників ПрАТ «Славутський хлібо завод» нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці існує доволі тісний і статистично значимий зв'язок, а отже, це може бути використано для потреб HR-планування і слугувати базою для прийняття обґрунтованих управлінських HR-рішень.

В якості пропозицій удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства запропоновано два проекти: впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці (на момент дослідження такі методи нематеріального стимулювання на підприємстві відсутні), а також проект психологічної підтримки працівників через працевлаштування корпоративного психолога (на момент дослідження на підприємстві ідентифіковано низку проблем у формуванні психологічного клімату та взаємодії всередині колективу). Обидва проекти мають високі показники економічної ефективності та позитивно впливають на ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод», тому можуть бути рекомендовані до впровадження.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві встановлено, що нематеріальне стимулювання персоналу на підприємстві є різновидом стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів і явищ, спеціально призначених для вираження суспільного визнання і сприяють підвищенню або ж зниженню його престижу.

Відзначено, що до нематеріального стимулювання можуть бути віднесені будь-які стимули трудової діяльності, за винятком грошової і негрошової матеріальної винагороди персоналу.

Відзначено, що нематеріальне стимулювання досить складна система, оскільки потрібно підвищити зацікавленість співробітника в своїй роботі, яка відіб'ється на підвищенні продуктивності праці і, відповідно, на збільшенні прибутку підприємства.

Звернено увагу на те, що нематеріальне стимулювання на підприємствах поширене не так широко, як матеріальне, проте відіграє не менш значиму роль в позитивному впливі на працівників.

Відмічено, що до методів нематеріального стимулювання можна віднести: постановку перед працівниками чітко сформульованих цілей, які можна досягнути; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; делегування працівникам управлінських повноважень; підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів розв'язання поставлених завдань; публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами; увага безпосереднього керівництва до думки працівників; наділення працівників владними

повноваженнями при проведенні невиробничих заходів; залучення працівників до розв'язання проблем, що вимагають нестандартного підходу; врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

Закцентовано увагу на тому, що нематеріальному стимулюванню постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, які мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробленням кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріального стимулювання працівників.

Відзначено, що при побудові системи стимулювання необхідно врахувати мотивацію кожного конкретного працівника, а також наявність тих або інших ресурсів в підприємстві, стиль керівництва на підприємстві та в окремому відділі тощо.

На основі розгляду техніко-економічних показників ПрАТ «Славутський хлібозавод» встановлено, що протягом 2017-2018 років значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2017 р., чистий дохід від реалізованої продукції в 2018 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже в 3 9479 тис. грн. в 2018 році.

Встановлено, що в ПрАТ «Славутський хлібозавод» працює 30 чоловіків та 21 жінка віком до 30 років, від 30 до 60 років – 42 чоловіки та 44 жінки, а віком більше 60 років – 35 чоловіків і 28 жінок в 2017-2019 роках.

На основі проведених розрахунків визначено, що коефіцієнт обороту по прийому в 2018 р. в ПрАТ «Славутський хлібозавод» значно нижчий ніж коефіцієнт по вибуттю оскільки, за рахунок масового скорочення відбулось зменшення вакантних посад. В 2019 році ці показники знаходяться на одному рівні. Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 та 2019 роках достатньо не високий, проте є резерв для зменшення.

Відзначено, що система нематеріальне стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки

практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

Звернено увагу на те, що, крім позитивного впливу на фінансові показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод» проект психологічної підтримки його працівників сприятиме поліпшенню мікроклімату в колективі, прискоренню внутрішніх комунікацій та зниженню рівня конфліктності як дієвих інструментів нематеріального стимулювання персоналу.

Для удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод» запропоновано два проекти: впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці (на момент дослідження такі методи нематеріального стимулювання на підприємстві відсутні), а також проект психологічної підтримки працівників через працевлаштування корпоративного психолога (на момент дослідження на підприємстві ідентифіковано низку проблем у формуванні психологічного клімату та взаємодії всередині колективу).

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованих заходів в ПрАТ «Славутський хлібозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53- 58.
2. Антипина В. Види стимулювання персоналу. *HR-портал*. 2018. URL: <https://hr-portal.ru/story/vidy-stimulirovaniya-personala>.
3. Бадіон А. О., Дяченко Т. О. Мотивація персоналу в залежності від віку та освітньо-кваліфікаційного рівня на прикладі заводу ДП “Завод 410 ЦА”. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. С. 222-228.
4. Базалійська Н. П., Казановська М. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. Хмельницьк. 2013. № 5. С. 103-105.
5. Баранська С. С. Методика вимірювання лояльності. *Психологічні дослідження*. 2011. № 1 (15). URL: <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html> (дата звернення: 15.10.2020).
6. Бергер А. Д., Тертична Л. І. Інновації у комунікаційній політиці компаній харчової галузі. The Modern Foundation for Human Development: III International Scientific Conference Economy and Society, Conference Proceedings, April 26th, 2019. Leipzig, Germany : Baltija Publishing. С. 68-70.
7. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. 226 с.
8. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2015/76.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/76.pdf). (дата звернення: 18.10.2020).
9. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101,

8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

10. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. посібник. Київ : ІСДО, 2015. 120 с.

11. Горелов Н. А. Політика доходів і якість трудового життя населення. Пітер, 2013. 656 с.

12. Гончарова В. Н. Психологічні основи матеріального стимулювання праці : монографія. Донецьк : БАО, 2010. 239 с.

13. Головне управління статистики у м. Києві : веб-сайт. URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua>.

14. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. Київ : Знання, 2014. 535 с.

15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

16. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

17. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2012. 584 с.

18. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50. DOI: 10.32843/infrastruct46-7.

19. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навчання / О. І. Драган,; Нац. ун-т харч. технол. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.

20. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика* : колективна монографія. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава : ПП «Астрія», 2020. 243 с. С. 77-86.

21. Дряхлов Н. І., Купріянов Є. А. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США. *Проблеми теорії і практики управління*. 2012. № 2. С. 86-91.
22. Дядечко Л. П., Хрипунова К. С. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економічні науки*. 2010. № 3. С. 5-6.
23. Еськов А. Л., Бунтовська Л. Л. Мотивація труда в системі корпоративного менеджмента. Теория и практика. Київ : Науковий світ, 2003. 73 с.
24. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. *Измерение и анализ* : учебно-практическое пособие. Москва : Финпресс, 2011. 272 с.
25. Єськов А. Роль мотивации в улучшении организации труда. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 3 (13). С. 31-33.
26. Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плінності персоналу компаній. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 434-439.
27. Заяц В. В., Гордієнко О. М. Стимулювання і мотивація праці. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки*. 2016. № 4. С. 526-536.
28. Здрок В. В., Лагоцький Т. Я. Економетрія : Підручник. Київ : Знання, 2015. 541 с.
29. Зенірова А. Нематеріальна мотивація. *Кадровик.РУ*. 2012. № 6. URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11> (дата звернення: 18.10.2020).
30. Іванова Н. С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5324>.
31. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

32. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2015. № 3. С. 21-23.
33. Ізюмцева Н. В., Кравченко І. С., Маренич А. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : УБС НБУ, 2011. 381 с.
34. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3 (51). С. 80-85.
35. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html). (дата звернення: 29.11.2020).
36. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
37. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНТЕУ, 2012. 531 с.
38. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. *Схід*. 2011. № 3 (87). С. 47-49.
39. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136-139.
40. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу та технологій*. 2013. № 1. С. 25-28.
41. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.. Менеджмент для керівників : навчальний посібник. Київ. : Знання, 2014. 556 с.
42. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П.. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ. : ЦУЛ, 2012. 543 с.
43. Лагутін В. Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу: необхідність і перспективи України. *Аспекти праці*. 2010. № 7. С. 32-35.

44. Левицька І. В. Мотиваційний механізм стимулювання працівників в ринкових умовах. *Сучасна наука XXI століття* : Міжнародна науково-практична Інтернетконференція. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59066>.
45. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59-65.
46. Лібанова Е. М. Ринок праці : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
47. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 2. С. 64-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uprv\\_2011\\_2\\_12.pdf0](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uprv_2011_2_12.pdf0). (дата звернення: 20.11.2020).
48. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 672 с.
49. Маслоу А. Психология бытия. Москва : «Рефл-бук», 2017. 304 с.
50. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 352 с.
51. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1 (1). С. 166-168.
52. Матросов О. Д. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків : ХПІ, 2013. 248 с.
53. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1 (40). С. 187-192.
54. Ніколайчук О. А. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 130-134.

55. Никифоренко В. Г. Розвиток управлінських кадрів в умовах зміни парадигми управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 11 (105). С. 174-180.
56. Пілігрим К. І. Теоретичні аспекти протиріч управління підприємством із урахуванням розвитку мотивації персоналу. *Економіка Криму*. 2013. № 4 (45). С. 317-324.
57. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Дніпро*. 2016. № 9. С. 23-27.
58. Про відпустки : Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
59. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.11.2020).
60. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 року №4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
61. Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів МОП : Міжнародна організація праці. Конвенція, Міжнародний документ від 23.06.1975 р. № 142. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_057](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_057) (дата звернення: 20. 12.2020).
62. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2012. № 3-4. С. 234-236.
63. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград : ПВЦ «Мавік», 2010. 124 с.
64. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 90-94.

65. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента : практикум. Санкт-Петербург : Спец. лит., 2013. 476 с.
66. Стефанюк О. Д. Сутність системи нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах. *Materials of the XII International scientific and practical conference «Modern scientific potential»*, 2016. Vol. 4. Economic science. Sheffield: Science and education LTD. P. 18-21.
67. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. Москва : Контролинг, 2014. 104 с.
68. Термінологічний словник з управління персоналом : словник / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Вид-во «Кафедра», 2016. 160 с.
69. Тертична Л. І. Особливості менеджменту інтелектуального капіталу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : Матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13-14 вересня 2019 р. Одеса : Бондаренко М. О., 2019. С. 97-98.
70. Тимош І. М. Економіка праці : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2019. С. 97-145.
71. Робінс С. П. Основы менеджмента, пер. з англ. А. Олійник. Київ : Основи, 2012. 671 с.
72. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
73. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2013. № 5. С. 93-96.
74. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК : автореф. дис.канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2010. 20 с.
75. Чухно А. А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. Твори : у 3 т. Київ : КНУ, 2016. Т. 2. С. 124-145.
76. Шегда А. В. Економіка підприємства : Навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 35 с.

77. Council Directive 2003/88/EC of November 4, 2003, concerning certain aspects of the organisation of working time. OJ 2003 L299/9.

78. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Modern level of human capital of the Ukrainian enterprises in the conditions of technological spreads. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges* : collective monograph VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia. Bulgaria: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. 309 p. P. 173-187.

79. Gifford Julia. The Rule of 52 and 17: *It's Random, But it Ups Your Productivity*. URL: <https://www.themuse.com/advice/therule-of-52-and-17-its-random-but-it-ups-your-productivity>.

80. COVID-19 National Mental Health Study (Spring 2020). Chapman University. URL: <https://www.chapman.edu/crean/research-centers/covid19-national-mental-health-study.aspx#>.

## **ДОДАТКИ**

**Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Славутський хлібозавод»  
на 01.01.2017 р. (актив)**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	12	14	0
первісна вартість	1001	53	77	0
накопичена амортизація	1002	41	63	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	161	7	0
Основні засоби:	1010	6140	6244	0
первісна вартість	1011	26633	27561	0
знос	1012	20493	21317	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	11	9	0
первісна вартість	1021	23	23	0
накопичена амортизація	1022	12	14	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	5	0
Відстрочені податкові активи	1045	90	4	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	6419	6283	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	11218	12410	0
Виробничі запаси	1101	10631	11794	0
Незавершене виробництво	1102	7	10	0
Готова продукція	1103	35	46	0
Товари	1104	545	560	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	424	490	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	113	444	0
з бюджетом	1135	396	186	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	142	540	0
Готівка	1166	139	71	0
Рахунки в банках	1167	0	196	0
Витрати майбутніх періодів	1170	12	28	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	12310	14180	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	18729	20463	0

**Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Славутський хлібо завод»  
на 01.01.2016 р. (пасив)**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1134	1134	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1391	1391	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1384	1384	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11364	13871	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	15273	17780	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	783	174	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	650	748	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	650	748	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	650	748	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	924	443	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1089	651	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	69	117	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5549	529	0
за одержаними авансами	1635	17	17	0
за розрахунками з учасниками	1640	121	172	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0

## Закінчення додатку А

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	41	6	0
Усього за розділом III	1695	2806	1935	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	18729	20463	0

## Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Славутський хлібозавод» на 01.01.2018

## р. (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	14	18	0
первісна вартість	1001	77	66	0
накопичена амортизація	1002	63	48	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	32	0
Основні засоби:	1010	6244	7510	0
первісна вартість	1011	27561	29678	0
знос	1012	21317	22168	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	9	3	0
первісна вартість	1021	23	10	0
накопичена амортизація	1022	14	7	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	5	0
Відстрочені податкові активи	1045	4	4	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	6283	7572	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	12410	15650	0
Виробничі запаси	1101	11794	14783	0
Незавершене виробництво	1102	10	46	0
Готова продукція	1103	46	39	0
Товари	1104	560	782	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	490	511	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	444	285	0
з бюджетом	1135	186	25	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	172	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	82	25	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	540	614	0
Готівка	1166	71	598	0
Рахунки в банках	1167	196	6	0
Витрати майбутніх періодів	1170	28	16	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	755	0
Усього за розділом II	1195	14180	17126	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	20463	24698	0

**Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Славутський хлібо завод» (пасив) на  
01.01.2018 р.**

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1134	1134	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1391	1391	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1384	1384	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13871	16671	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	17780	16671	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	748	760	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	748	760	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	748	760	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	443	1210	0
за розрахунками з бюджетом	1620	651	934	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	176	0
за розрахунками зі страхування	1625	117	187	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6383	772	0
за одержаними авансами	1635	17	12	0
за розрахунками з учасниками	1640	172	235	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0

## Закінчення додатку Д

1	2	3	4	5
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6	8	0
Усього за розділом III	1695	1935	3358	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	20463	24698	0

**Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Славутський хлібозавод»  
на 01.01.2019 р. (актив)**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	18	20	0
первісна вартість	1001	66	75	0
накопичена амортизація	1002	48	55	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	103	0
Основні засоби:	1010	7510	8258	0
первісна вартість	1011	29678	31458	0
знос	1012	22168	23200	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	3	2	0
первісна вартість	1021	10	10	0
накопичена амортизація	1022	7	8	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	5	0
Відстрочені податкові активи	1045	4	4	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7572	8392	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	15650	16353	0
Виробничі запаси	1101	14783	15367	0
Незавершене виробництво	1102	46	56	0
Готова продукція	1103	39	47	0
Товари	1104	782	883	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0

## Продовження додатку В

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	511	633	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	285	386	0
з бюджетом	1135	25	8	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25	33	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	614	698	0
Готівка	1166	398	670	0
Рахунки в банках	1167	6	11	0
Витрати майбутніх періодів	1170	16	21	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	17126	18349	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	24698	26741	0

**Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Славутський хлібозавод» (пасив) на  
01.01.2019 р.**

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1134	1134	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1391	1391	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1384	1384	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16671	19060	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	20580	22969	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	760	878	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	760	878	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	760	878	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1210	574	0
за розрахунками з бюджетом	1620	934	948	0

## Закінчення додатку В

за у тому числі з податку на прибуток	1621	176	123	0
за розрахунками зі страхування	1625	187	203	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7573	835	0
за одержаними авансами	1635	12	20	0
за розрахунками з учасниками	1640	235	309	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8	5	0
Усього за розділом III	1695	3358	2894	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	24698	26741	0

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібо завод» за 12 місяців 2017 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54779	49405
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 39704)	( 34811)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	15075	14594
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	15	50
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 3495 )	( 3207 )
Витрати на збут	2150	( 7265 )	( 6395 )
Інші операційні витрати	2180	( 552)	( 1642 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3778	3400
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	123	0

## Закінчення додатку Г

Інші доходи	2240	4	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 512 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3905	3396
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	702	611
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3203	2785
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2017 р. (елементи операційних витрат)**

Матеріальні затрати	2500	23809	26219
Витрати на оплату праці	2505	5549	5014
Відрахування на соціальні заходи	2510	2833	3238
Амортизація	2515	868	795
Інші операційні витрати	2520	164	543
Разом	2550	40949	42971

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2018 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64258	54779
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46009)	( 39704)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	0
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	32	15
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 3914)	( 3495)
Витрати на збут	2150	( 8912 )	(7265 )
Інші операційні витрати	2180	(697)	(552 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4758	3778
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	130	123
Інші доходи	2240	16	4
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 512)	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4392	3905
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	791	702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3601	3203
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2018 р. (елементи операційних витрат)**

Матеріальні затрати	2500	34154	30261
Витрати на оплату праці	2505	6383	5549
Відрахування на соціальні заходи	2510	3474	2833
Амортизація	2515	1033	868
Інші операційні витрати	2520	587	552
Разом	2550	55172	47789

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2019 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73031	64258
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 52657)	( 46009 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20374	18249
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18	32
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 4660)	( 3914)
Витрати на збут	2150	( 10916)	( 8912 )
Інші операційні витрати	2180	( 838)	( 697)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(3978)	(4758)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35	130
Інші доходи	2240	0	16
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )

*Закінчення додатку Е*

Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 2 )	( 512 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4011	4392
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	722	791
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3289	3601
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	( 0 )

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2019 р. (елементи операційних витрат)**

Матеріальні затрати	2500	38153	34154
Витрати на оплату праці	2505	7573	6383
Відрахування на соціальні заходи	2510	4104	3474
Амортизація	2515	1277	1033
Інші операційні витрати	2520	687	587
Разом	2550	63224	55172

\

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2019 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73031	64258
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 52657)	( 46009 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20374	18249
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18	32
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 4660)	( 3914)
Витрати на збут	2150	( 10916)	( 8912 )
Інші операційні витрати	2180	( 838)	( 697)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(3978)	(4758)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35	130
Інші доходи	2240	0	16
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )

*Закінчення додатку Ж*

Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 2 )	( 512 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4011	4392
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	722	791
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3289	3601
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	( 0 )

**Звіт про сукупний дохід на ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 12 місяців 2019 р. (елементи операційних витрат)**

Матеріальні затрати	2500	38153	34154
Витрати на оплату праці	2505	19003	15924
Відрахування на соціальні заходи	2510	4104	3474
Амортизація	2515	1277	1033
Інші операційні витрати	2520	687	587
Разом	2550	63224	55172

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	0	0	3	8	0	4	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою  
відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

## Звіт із праці

за IV квартал 2017 р.  
(звітний квартал)

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(квартальна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
06.07.2018 № 134  
(зі змінами)

## Респондент:

Найменування ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД"

Місцезнаходження (юридична адреса): 30000 м.Славута вул.Церковна, буд.26  
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 03039 м. Київ пр.  
Науки, буд.3

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності Виробництво хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів,  
торгів і тістечок нетривалого зберігання

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 30000 м. Славута вул.Церковна,  
буд. 26.

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу	0	0	1	1
-------------------------------	---	---	---	---

## Розділ I. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	36	13
Кількість звільнених штатних працівників	3040	30	9
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	2	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	28	13
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	197	80
Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	68	32
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	7	7

## Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	21392	75
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	33379	41
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

## Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	5549
Фонд основної заробітної плати	5020	4162
Фонд додаткової заробітної плати	5030	10332
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	1387
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	277,5
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-

## Продовження додатку 3

Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	-

**Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати**за грудень 2017 р.  
(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	197
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	4
від 6000,01 до 7000,00	6060	6
від 7000,01 до 8000,00	6070	4
від 8000,01 до 10000,00	6080	65
від 10000,01 до 12000,00	6090	102
від 12000,01 до 15000,00	6100	2
від 15000,01 до 20000,00	6110	6
понад 20000,00	6120	8
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	197
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-

**Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників**

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	-	-	

працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	32	55,5	

## Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2017 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	Г
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	197
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	1600,00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	1600,00

\_\_\_\_\_

Дмитрович

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

\_\_\_\_\_ Панчук Іван

(ПБ)

\_\_\_\_\_

(ПБ)

телефон: 038) 422-34-97 факс: 0384223458 \_\_\_\_\_ електронна пошта: hlibslavuta@rambler.ru

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	0	0	3	8	0	4	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

## Звіт із праці

за IV квартал 2018 р.  
(звітний квартал)

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(квартальна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
10.06.2016 № 90

## Респондент:

Найменування ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД"

Місцезнаходження (юридична адреса): 30000 м. Славута вул. Церковна, буд. 26

±

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 30000 м. Славута вул. Церковна, буд.26.

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 30000 м. Славута вул. Церковна, буд.26.

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу	0	0	1	1
-------------------------------	---	---	---	---

**Розділ І. Кількість штатних працівників**

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	13	7
Кількість звільнених штатних працівників	3040	16	11
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	2	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	14	8
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	3070	203	89
Станом на 31 грудня звітнього року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	52	21
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	<del>          </del>	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	4	4

**Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників**

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	22512	93
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	23346	32
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

**Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників**

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	6383
Фонд основної заробітної плати	5020	4340,4
Фонд додаткової заробітної плати	5030	2042,6
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	612,8
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	653,6
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-

## Продовження додатку К

Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	-

**Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати**

за грудень 2018 р.  
(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	203
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	4
від 6000,01 до 7000,00	6060	6
від 7000,01 до 8000,00	6070	4
від 8000,01 до 10000,00	6080	65
від 10000,01 до 12000,00	6090	102
від 12000,01 до 15000,00	6100	2
від 15000,01 до 20000,00	6110	6
понад 20000,00	6120	8
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	203
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-

**Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників**

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	-	-	

працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	21	81,7	

## Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2018 р.

*(раз на рік у звіті за IV квартал)*

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	203
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	3200,00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	3200,00

\_\_\_\_\_ Панчук Іван Дмитрович

\_\_\_\_\_

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПБ)

(ПБ)

телефон: [\(038\)-42-23-497](tel:0384223497) факс: [0384223458](tel:0384223458) електронна пошта:  
[hlibslavuta@rambler.ru](mailto:hlibslavuta@rambler.ru)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	0	0	3	8	0	4	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

## Звіт із праці

за IV квартал 2018 р.  
(звітний квартал)

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(квартальна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
10.06.2016 № 90

## Респондент:

Найменування ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД"

Місцезнаходження (юридична адреса): 30000 м. Славута вул. Церковна, буд. 26

±

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 30000 м. Славута вул. Церковна, буд.26.

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок нетривалого зберігання

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 30000 м. Славута вул. Церковна, буд.26.

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу

0	0	1	1
---	---	---	---

## Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	15	9
Кількість звільнених штатних працівників	3040	30	11
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	3	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	12	8
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	200	86
Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	31	16
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	6	6

## Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	21728	95
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	9036	21
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

## Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	7573
Фонд основної заробітної плати	5020	5149,64
Фонд додаткової заробітної плати	5030	2423,36
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	751,2
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	823,5
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-

## Продовження додатку Л

Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	-

**Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати**за грудень 2018 р.

(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	200
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	4
від 6000,01 до 7000,00	6060	6
від 7000,01 до 8000,00	6070	4
від 8000,01 до 10000,00	6080	66
від 10000,01 до 12000,00	6090	104
від 12000,01 до 15000,00	6100	2
від 15000,01 до 20000,00	6110	6
понад 20000,00	6120	8
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	200
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-

**Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників**

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	-	-	
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	X

Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	16	96,3	

### Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2018 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	200
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	3723,00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	3723,00

\_\_\_\_\_ Панчук Іван Дмитрович

\_\_\_\_\_

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПБ)

(ПБ)

телефон: (038)-42-23-497 факс: [0384223458](tel:0384223458) електронна пошта: [hlibslavuta@rambler.ru](mailto:hlibslavuta@rambler.ru)

**Анкета для визначення психологічного настрою співробітників та  
мікроклімату в колективі ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

Таблиця М.1

**Інформаційна картка респондента**

№	Дані	Позначки респондента
1	Стать (чоловік/жінка)	
2	Вік (кількість повних років)	
3	Сфера роботи (управління, виробництво)	
4	Дата заповнення анкети	

Таблиця М.2

**Питання анкети і варіанти відповідей**

№	Питання	Варіанти відповідей	Позначки респондента
1	Чи впливає психологічний настрій в колективі на результати Вашої роботи?	Так, гарна психологічна атмосфера мотивує мене до більш високих результатів	
		Ні, результати моєї роботи не залежать від психологічного настрою в колективі	
		Неоднозначно, складно відповісти	
2	Чи виникали у Вас конфлікти в процесі роботи?:	З адміністрацією	
		З безпосередніми керівниками вашого відділу (підрозділу)	
		З колегами	
		Ні, конфлікти відсутні	
3	Чи розвинений на Вашому підприємстві командний дух та згуртованість?	Розвинені добре	
		Розвинені посередньо	
		Розвинені слабо	
4	Як часто Вам доводиться відчувати психологічну втому від роботи?	Часто	
		Інколи	
		Ніколи	
5	Чи маєте Ви друзів на роботі?	Так, маю	
		Ні, лише робочі відносини	
6	Чи задоволені Ви в цілому психологічним кліматом та відносинами у колективі?	Так	
		Частково	
		Ні	

**Результати анкетування співробітників ПрАТ «Славутський  
хлібозавод» щодо визначення їх психологічного настрою та  
мікроклімату в колективі**

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість респондентів, що дали відповідь
1	Чи впливає психологічний настрій в колективі на результати Вашої роботи?	Так, гарна психологічна атмосфера мотивує мене до більш високих результатів	29
		Ні, результати моєї роботи не залежать від психологічного настрою в колективі	10
		Неоднозначно, складно відповісти	1
2	Чи виникали у Вас конфлікти в процесі роботи?:	З адміністрацією	2
		З безпосередніми керівниками вашого відділу (підрозділу)	9
		З колегами	19
		Ні, конфлікти відсутні	10
3	Чи розвинений на Вашому підприємстві командний дух та згуртованість?	Розвинені добре	15
		Розвинені посередньо	18
		Розвинені слабо	7
4	Як часто Вам доводиться відчувати психологічну втому від роботи?	Часто	21
		Інколи	12
		Ніколи	7
5	Чи маєте Ви друзів на роботі?	Так, маю	27
		Ні, лише робочі відносини	13
6	Чи задоволені Ви в цілому психологічним кліматом та відносинами у колективі?	Так	14
		Частково	20
		Ні	6