

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Лиман Аліси Віталіївни

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Концерн Хлібпром»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Дудник А.В.			
----------------	-------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Лиман А.В. академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Концерн Хлібпром»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ефективності управління персоналом	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Дудник А.В.

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Лиман А.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-19-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Лиман Аліси Віталіївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Концерн Хлібпром»)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК,
УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРОДУКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 87 сторінок комп'ютерного тексту; 14 рисунків; 29 таблиць; 2 додатки; 65 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування рішень та розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління персоналом; проаналізовано діяльність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ефективність управління персоналом; розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Методи дослідження – методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економічний аналіз.

Результати роботи впроваджено –

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання в харчовій та хлібопекарній промисловості.

Сфера застосування – процес управління персоналом підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність – підвищення ефективності діяльності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства; зменшення витрат; формування сприятливої робочої атмосфери; підвищення мотивації персоналу та його задоволеності працею.

Значимість роботи – розглянуті та проаналізовані заходи по удосконаленню системи стимулювання праці персоналу можуть бути запроваджені на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром», в перспективі це може допомогти підвищити прибуток і конкурентоспроможність, покращити робочу атмосферу й продуктивність та знизити витрати.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-19-2

Dnipro University of Technology

Lyman Alisa Vitaliivna

On the topic: Substantiation of efficiency of decisions in the field of personnel management of the enterprise (based on the materials of PrJSC «Concern Khlibprom»).

**PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENCY, PROFIT, MANAGEMENT,
STAFF, PRODUCTIVITY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Structure of the work: 87 pages of computer text; 14 figures; 29 tables; 2 appendices; 65 sources of reference.

Object of development – the process of personnel management of the enterprise.

Purpose of the work – theoretical substantiation of decisions and the development of recommendations for ensuring effective personnel management of the enterprise PrJSC «Concern Khlibprom».

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of personnel management were summarized; the activity of PrJSC «Concern Khlibprom» and its personnel management efficiency were analyzed; proposals for improving the efficiency of personnel management of PrJSC «Concern Khlibprom» were developed.

Research methods – methods of theoretical generalization and critical analysis, economic analysis.

The results of the work are implemented –

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use in the food and bakery industry.

The scope is the process of personnel management of the enterprise.

Economic or socio-economic efficiency – increasing the efficiency of activity, productivity and competitiveness of the enterprise; cost reduction; formation of a favorable working atmosphere; increasing staff motivation and job satisfaction.

The significance of the work – considered and analyzed measures to improve the system of stimulating the work of personnel can be implemented at the enterprise PrJSC «Concern Khibprom», in the long run it can help to increase profits and competitiveness, improve the working atmosphere and productivity, and reduce costs.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 Теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства	10
1.1 Сутність управління персоналом	10
1.2 Методи управління персоналом.....	14
1.3 Побудова системи управління персоналом	19
1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом	24
2 Аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ефективності управління персоналом.....	28
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	28
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства	35
2.3 Оцінка управління персоналом підприємства прат «Концерн Хлібпром»	40
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	63
3.1 Удосконалення системи стимулювання праці персоналу виробничого підприємства	63
3.2 Визначення економічної ефективності удосконалення системи стимулювання праці	65
Висновки	78
Перелік джерел посилання	81
Додаток А.....	88
Додаток Б	92

ВСТУП

Актуальність теми: досліджувана тема актуальна, тому що в умовах жорсткої конкуренції й безперервних змін в ринковому середовищі, багатьом компаніям стало зрозуміло, що ефективне управління персоналом є головним фактором досягнення цілей та конкурентоспроможності.

Прийняті рішення у сфері управління персоналом підприємства впливають на продуктивність та ефективність корпорації, саме тому важливо здійснювати їх ґрунтовний аналіз, тобто визначити яким чином ті чи інші рішення можуть змінити становище організації.

Оцінка ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства дасть можливість підприємствам поліпшити управління людськими ресурсами, що в результаті дозволить підвищити продуктивність праці працівників, зменшити витрати та збільшити прибуток. Ефективні рішення в процесі управління персоналом можуть покращити загальну діяльність підприємства. Без якісного управління персоналом компанії не змогли б ефективно залучати та утримувати працівників (мала б місце висока плинність кадрів), покращувати організацію на підприємстві, підтримувати допустиму культуру та середовище на робочому місці. За виробництвом будь-якого продукту або послуги стоїть людський розум, старання та витрачений час. Людина – це головний ресурс для створення будь-чого.

В даний період часу в Україні тривають воєнні дії, що мають вплив на життя людей, на економіку країни та діяльність підприємств. Деякі українські компанії припинили свою діяльність, це могло статися через: пошкодження будівель, заводів, цехів та іншого; складної економічної ситуації; недосконалої організації роботи на підприємстві; неякісного управління персоналом.

Управління персоналом – це складний процес, який і в мирні часи потребував знань та вмінь, а у воєнний час став у рази складніше, адже керівники мають думати про безпеку підлеглих (яка може не залежати від неякісного

устаткування чи непроведеного інструктажу з охорони праці), їх мотивацію (люди знаходяться в стресовому стані, що ускладнює бажання працювати або взагалі щось робити), правильну організацію та багато інших аспектів.

Саме тому дана тема зараз є доволі актуальною, обізнаність в управлінні персоналом допоможе керівникам «триматися на плаву» та підтримувати економіку України в цілому.

Мета: теоретичне обґрунтування рішень та розробка рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом;
- проаналізувати діяльність підприємства та ефективність управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єкт розроблення: процес управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення: ефективність рішень у сфері управління персоналом підприємства.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економічний аналіз.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що розглянуті та проаналізовані заходи по удосконаленню системи стимулювання праці персоналу можуть бути запроваджені на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром», в перспективі це може допомогти підвищити прибуток і конкурентоспроможність, покращити робочу атмосферу й продуктивність та знизити витрати.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління персоналом

Персонал – це найскладніший об'єкт управління на підприємстві, адже працівники – це живі люди, які можуть приймати рішення, визначати як діяти в різних ситуаціях, критично мислити та мати власні інтереси та точку зору [1]. Начальники часто приділяють недостатньо уваги персоналу підприємства, зазвичай вони більше сконцентровані на фінансових, виробничих, технічних та інших проблемах. Такий підхід, в майбутньому, може призвести до негативних наслідків, адже без необхідних людей та належного управління ними, підприємству буде складно досягти власної мети.

Відповідно до стандарту (Класифікатор професій ДК 003-2010), в Україні розрізняють 9 категорій персоналу підприємства [1]. Поділ персоналу за категоріями згідно з класифікатором професій ДК 003-2010 представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Поділ персоналу за категоріями згідно з класифікатором професій ДК 003-2010 [1]

Категорія	Зміст
1	2
1. Законодавець, вищий державний службовець, керівник	Професії, які можна пов'язати з політикою, державним керівництвом, управлінням підприємствами, організаціями
2. Професіонал	Професії, які вимагають кваліфікації за диплом про вищу освіту (спеціаліст, магістр, доктор наук). Для цих професій працівник повинен мати високий рівень знань у таких галузях, як: фізична, математична, біологічна, технічна та інші
3. Фахівець	Професії, які вимагають кваліфікації за диплом (молодий спеціаліст, бакалавр). Для цих професій працівник повинен мати знання в одній або декількох галузях

Кінець таблиці 1.1

4. Технічний службовець	Професії, які потребують знань для збереження або відновлення інформації та проведення розрахунків. Для цих професій працівник повинен мати повну загальну середню та професійну освіту
5. Робітник у сфері торгівлі та послуг	Професії, які потребують знань для надання послуг або торгівлі в магазині чи на ринку. Завдання цих професій пов'язані з обслуговуванням, побутом, харчуванням
6. Кваліфікований робітник сільського та лісового господарств, риборозведення і рибальства	Завдання цих професій пов'язані з вирощуванням врожаю, рибальстві, розведенні тварин
7. Кваліфікований працівник з інструментами	Професії, які потребують знань для вибору методів застосування різних інструментів або матеріалів, визначення стадії робочого процесу
8. Робітник з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	Професії, які потребують знань для обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин
9. Найпростіші професії	Професії, які потребують знань для виконання найпростіших завдань, застосовуючи ручні інструменти (інколи фізичну силу)

Основною характеристикою персоналу є його структура. Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які мають якусь спільну ознаку [1].

Організаційна структура – характеризує персонал за підрозділами компанії; функціональна структура визначає управлінські функції персоналу; компетентно-правова структура характеризує компетентно-правову участь персоналу у творчому процесі діяльності компанії; соціальна структура характеризує персонал за соціальними показниками; штатна структура показує хто входить до структурних підрозділів та їх посади, обсяг посадового окладу та фонду оплати праці [1;2].

Можна сказати, що персонал підприємства може змінюватися в залежності від впливу на нього зовнішніх та внутрішніх факторів.

Структура персоналу підприємства представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура персоналу підприємства [1]

Управління персоналом – це наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства з метою ефективного досягнення поставлених цілей [1;2;3].

Основною ціллю управління персоналом є забезпечення ефективного використання робочої сили, збільшення її продуктивності та ефективності, підвищення рівня задоволеності персоналу, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Управління персоналом це складний та різнобічний процес, тому керівникам потрібно знаходити підходи та методи до його дослідження. Підходи до визначення терміну «управління персоналом» представлено у таблиці 1.2.

Функції управління персоналом – це види діяльності апарату управління підприємства, які можна поділити на загальні та специфічні [1].

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення терміну «управління персоналом»:

Автори	Управління персоналом – це
Федоренко Н.М. [4]	сукупність цілеспрямованих дій керівництва, підприємства та структурних підрозділів з управління персоналом, що мають на меті досягнення загальних та специфічних цілей організації
Борецька Н.П., Москалець М.В. [5]	«частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»
Лінькова О.Ю, Бузоверя Д.В. [6]	різновид роботи у сфері управління персоналом, що спрямований на досягнення цілей та завдань підприємства, шляхом використання праці, таланту та досвіду працівників, за умови забезпечення їх задоволеності умовами праці
Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. [7]	процес планування, відбору, підготовки, оцінювання та постійного навчання, що орієнтований на доцільне використання персоналу, підвищення ефективності виробництва підприємства
Глуценко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. [8]	комплексна система що включає в себе напрями, форми та види організаційної взаємодії з персоналом компанії

Загальні функції, які повинен виконувати кожний керівник, включають в себе [1;9]: планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію.

До специфічних функцій відносяться ті функції, які не закріплені в чинних нормативних документах, але вони проявляються під час складання завдань та формування обов'язків для персоналу. Ці функції мають міститися в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [1].

На сьогоднішній день ключовими функціями управління персоналом вважають [1;10]:

- мотивація персоналу підприємства;
- підвищення якості роботи персоналу підприємства;
- формування психологічно-комфортного клімату у колективі;
- підвищення кваліфікації та знань персоналу;
- покращення системи оплати праці персоналу.

Управління персоналом є важливим елементом ефективного управління будь-якого підприємства. Він включає в себе весь спектр функцій, які пов'язані з управлінням робітниками, починаючи з відбору персоналу до його звільнення.

Однією з головних причин важливості управління персоналом є те, що люди є найбільшим активом підприємства. Інші ресурси, наприклад, гроші й

матеріальні ресурси, можна замінити чи відновити, але люди є неповторним та незамінним активом, вони можуть створювати інновації та приносити дохід організації.

Управління персоналом допомагає залучати та зберігати кваліфікованих робітників, що є головною умовою успіху будь-якого підприємства. Окрім цього, управління персоналом допомагає створювати комфортну атмосферу на робочому місці та забезпечувати кар'єрний зростання працівників.

Недосконале управління персоналом може стати причиною втрати здібних і талановитих працівників, збитків, порушення законодавства, низького рівня мотивації та поганої якості виготовленої продукції або наданих послуг.

1.2 Методи управління персоналом

Методи управління персоналом – це методи, використовуючи які, можна впливати на персонал або окремих підлеглих, для досягнення цілей підприємства та координування дій працівників [1;11]. Вибір правильного методу дозволить покращити результативність управління персоналом та, в подальшому, підвищити ефективність діяльності компанії.

Традиційно розрізняють три методи управління персоналом: адміністративний, економічний та соціально-психологічний. Методи управління персоналом підприємства представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи управління персоналом підприємства [1;12]

Ознаки	Групи методів управління			
	1	2	3	4
1. Назва методу	Адміністративний	Економічний	Соціально-психологічний	
2. Особливості методу	Дисципліна	Поліпшення мотиву	Психологія	
3. Мета управління	Реалізація планів, законів	Стати конкурентоспроможним	Досягнути взаєморозуміння	

Кінець таблиці 1.3

4. Структура управління	Жорстка	Адаптується до ситуації	Адаптується до особи
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна та державна	Приватна
6. Форма впливу	Використання нормативно-методичних документів	Заохочення	Керівництво соціально-психологічними процесами
7. Головна вимога до суб'єкта	Сумлінність, дисциплінованість	Професіоналізм	Психологічна витримка людини
8. Напрямок впливу, який переважає	Згори-донизу	Вертикальний	Вертикальний та горизонтальний
9. Стиль управління	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Адміністративні методи орієнтовані на прийняття результативних управлінських рішень, підтримання виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності [13]. Основні принципи адміністративного методу управління персоналом полягають у запровадженні чіткої ієрархії на підприємстві, формалізованому поділі обов'язків та повноважень між співробітниками та систематичному контролю за їх діяльністю [14].

Адміністративні методи управління персоналом можна поділити на три групи [14]:

- організаційні (регламентовані, нормовані, інструктовані);
- розпорядчі (прикази, розпорядження, настанови, вказівки);
- дисциплінарні (дисциплінарний вплив).

Об'єктом регламентування може бути [14]: саме підприємство (статут підприємства), структурні підрозділи (паспорт підрозділу), взаємовідносини між підприємством та працівниками (засади прийому на роботу та звільнення). Нормування передбачає нормативи для підприємства та сфери управління персоналом (трудова нормативи, організаційно-управлінські нормативи) [14].

Адміністративні методи управління персоналом мають такі переваги [14]:

- відсутність потреби у великих матеріальних затратах;
- швидка реакція на зміни зовнішнього середовища;

- ефективно досягнення поставленої мети.

Адміністративні методи управління персоналом включають у себе різні процеси, такі як розподіл обов'язків, контроль над виконанням задач та оцінка результатів роботи. Дані методи дають можливість раціонально використовувати ресурси підприємства й зменшити витрати на управління персоналом, вони також забезпечують дотримання правил і політики організації, що є важливим аспектом для збереження її іміджу.

Економічні методи спрямовані на стимулювання та підвищення мотивації управлінського персоналу, ці методи також підвищують ефективність роботи персоналу та його матеріальну зацікавленість [13]. Основною метою застосування економічних методів є забезпечення оптимального використання ресурсів, зокрема фінансових та людських, в процесі управління персоналом [14].

До економічних методів управління персоналом можна віднести [15]:

- техніко-економічне планування;
- економічне стимулювання;
- матеріальні заохочення працівників;
- участь у прибутку та капіталі організації;
- економічні норми й нормативи діяльності організації та інше.

Переваги економічних методів управління персоналом [14]:

- заохочення ініціативи персоналу на основі матеріальних винагород;
- стимулювання творчості працівників за рахунок зацікавленості у підвищенні їх заробітної плати;
- гнучкість впливу на працівників через матеріальну зацікавленість.

Економічні методи управління персоналом можуть стимулювати працівників досягати кращих результатів та вищої продуктивності роботи.

Соціально-психологічні методи є засобами впливу на формування та розвиток поведінки й світогляду працівників, ці методи здійснюють формування ініціативи та діловитості, творчого ставлення до виконання обов'язків, умов для розвитку людини [13]. Ці методи можуть використовуватися для вирішення

різноманітних задач і завдань, таких як підвищення мотивації персоналу, зменшення конфліктних ситуацій, підвищення ефективності командної роботи та продуктивності праці [14].

Соціальні методи спрямовуються на угруповання робітників в процесі їх виробничої взаємодії, вони поділяються на дві групи [16]:

- методи управління групами явищ та процесів (моральне заохочення ініціативи колективу та творчої діяльності працівників; здійснення соціального прогнозування, планування й моніторингу; задоволеність культурних і духовних потреб);

- методи управління індивідуальною поведінкою (моральне заохочення індивідуальної ініціативи; заохочення самостійного розвитку (самоосвіти) та наявності у робітників якостей лідера; схвалення, похвальба, осудження; виховання й навчання).

Психологічні методи управління цілеспрямовано впливають на внутрішнє сприйняття кожного окремого працівника чи на угруповання, їх також можна розділити на дві групи [16]:

- методи розвитку особи або групи (створення психологічно-комфортного клімату у колективі; психологічне мотивування та методи відбору та навчання працівників; комунікація, перешкоджання виникненню суперечностей);

- гуманізація роботи (застосування ергономіки у дизайні з метою створення зручного робочого простору; корпоративна культура; складання зручних графіків роботи; покращення робочих процесів шляхом запровадження нових технологій та використання автоматизації).

Перевагами соціально-психологічних методів є [17]:

- створення психологічно-комфортного клімату у колективі;
- підвищення лояльності працівників;
- покращення системи морального заохочення й мотивації;
- зменшення конфліктів.

Соціально-психологічні методи управління персоналом забезпечують досконаліше розуміння людської поведінки, комунікації та мотивації. Вони

дають можливість керівникам зрозуміти, які чинники впливають на дії та настрої персоналу, і як ці чинники можна використати для створення ефективної, продуктивної та сприятливої робочої атмосфери.

Вищерозглянуті методи використовуються і в теперішній час, але вони вже не є такими ефективними, як були у минулому. Будь-яка організація орієнтована на безперервний розвиток, саме тому необхідно постійно покращувати, розвивати та знаходити інноваційні методи управління персоналом. Класифікацію інноваційних методів управління персоналом представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація інноваційних методів управління персоналом підприємства [18;19;20]

Класифікація інноваційних методів управління персоналом	Методи	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу – процес пошуку та ретельного відбору кандидатів на конкретну посаду в компанії, з метою знаходження найкращих, кваліфікованих та відповідних претендентів, які допоможуть підприємству досягати цілей та розвиватися	Аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, скринінг, рекрутинг	Систематична професійна й психологічна оцінка персоналу, з можливістю подальшого врахування особливостей підприємства і посади робітника у майбутньому	Витрати часу і капіталу
Оцінка діяльності – процес встановлення рівнозначності між вимогами посади й характеристикою робітника, тобто того, наскільки ефективно він виконує свої обов'язки	Запровадження систем секретного контролювання робітника та автоматизації інформаційної системи управління працівниками	Інноваційна активність та створення чогось нового, завдяки можливості обговорювати роботу з керівництвом	Значні витрати часу
Навчання персоналу – підвищення знань, вмінь, навичок та кваліфікації працівників за допомогою курсів, семінарів та воркшопів	Курси, воркшопи, онлайн-курси, тренінги, самостійне навчання, електронне навчання, семінари, кейс стаді	Підвищення потенціалу персоналу та всього підприємства загалом, продуктивності робітників	Витрати на курси, семінари

Кінець таблиці 1.4

Система винагород – використання премій, нагород, бонусів, знижок, подарунків та заохочень для мотивації працівників	Внутрішній маркетинг, використання преміального фонду, з метою стимулювання прояву таких якостей працівників, як інноваційність, творчість і креативність	Підвищення мотивації персоналу до виконання роботи, збільшення рівня задоволення від роботи	Економічні витрати
Управління кар'єрою – досягнення успіху та поставлених цілей у кар'єрному зростанні	Реінжиніринг, розроблення і застосування кар'єрограм	Збільшена зацікавленість сферою діяльності організації; низька плинність кадрів	Підвищення конкуренції між робітниками

Інноваційні методи управління персоналом можуть забезпечити ефективну діяльність підприємства. Дані методи особливо актуальні у сучасному світі, в якому динаміка змін диктує необхідність швидкого пристосування до нових умов і вимог ринку.

1.3 Побудова системи управління персоналом

Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань, функцій, задач, головних напрямків діяльності, а також різноманітних форм, методів та відповідного управлінського механізму, який орієнтовано на управління робочою силою в компанії, на забезпечення безперервного росту ефективності виробництва, продуктивності та якості праці [21].

Система управління персоналом – система, яка повинна максимально результативно використовувати робочу силу заради досягнення організаційних та індивідуальних цілей [22].

Головна мета системи управління персоналом – це забезпечити ефективну роботу з організації персоналу та усунути недоліки й проблеми за такими критеріями, як [23]: задоволення персоналу, успішна реалізація планів,

відсутність нещасних випадків та довготривалих порушень дисципліни, стабільність і злагодженість роботи кожного підрозділу підприємства.

Система управління персоналом формується ще в період утворення компанії, та є важливим аспектом ефективної діяльності підприємства.

Побудова системи управління персоналом має певні основні цілі, а саме [23]:

- економічні – забезпечити організацію кваліфікованим персоналом з урахування економічних вигод;
- правові – виконувати правові норми у процесі управління працівниками;
- соціальні – створити умови та фактори раціонального використання людських ресурсів;
- організаційні – сформувати відповідну організаційну структуру.

Формування системи управління персоналом – це доволі складний процес, який потребує певної підготовки та планування. Етапи створення системи управління персоналом представлено на рисунку 1.2.

Для того щоб побудувати систему управління можуть застосовуватися різні методи [1;24]:

- метод декомпозиції – розклад складних подій на простіші;
- експертно-аналітичний метод – професіональні фахівці беруть участь у створенні системи управління персоналом;
- метод творчих засідань – проведення колективних засідань;
- досвідний метод – ґрунтується на минулому досвіді певної системи управління персоналом або на досвіді інших подібних систем;
- метод функціонально-вартісного аналізу – вибір найефективнішого та найменш затратний спосіб створення системи управління персоналом;
- метод послідовних підстановок – дослідження впливу чинників на систему управління персоналом.

У процесі побудови системи управління персоналом варто дотримуватися таких принципів, як [1;25]: вигідність, прогресивність, перспективність, багатосторонність, ефективність, прийнятність, простота, точність.



Рисунок 1.2 – Етапи створення системи управління персоналом [1]

Система управління персоналом має тенденцію до безперервного розвитку та покращення. У процесі створення системи управління персоналом підприємства варто взяти до уваги зовнішні (становище на ринку праці, демографічне становище) та внутрішні фактори (кадрова політика підприємства, цілі підприємства й галузь його діяльності). Для створення системи управління персоналом можуть бути застосовані певні підходи, перелік яких представлено на рисунку 1.3.

Призначенням системи управління персоналом є забезпечення підприємства людськими ресурсами, організація їх результативного використання, професійного та соціального розвитку.

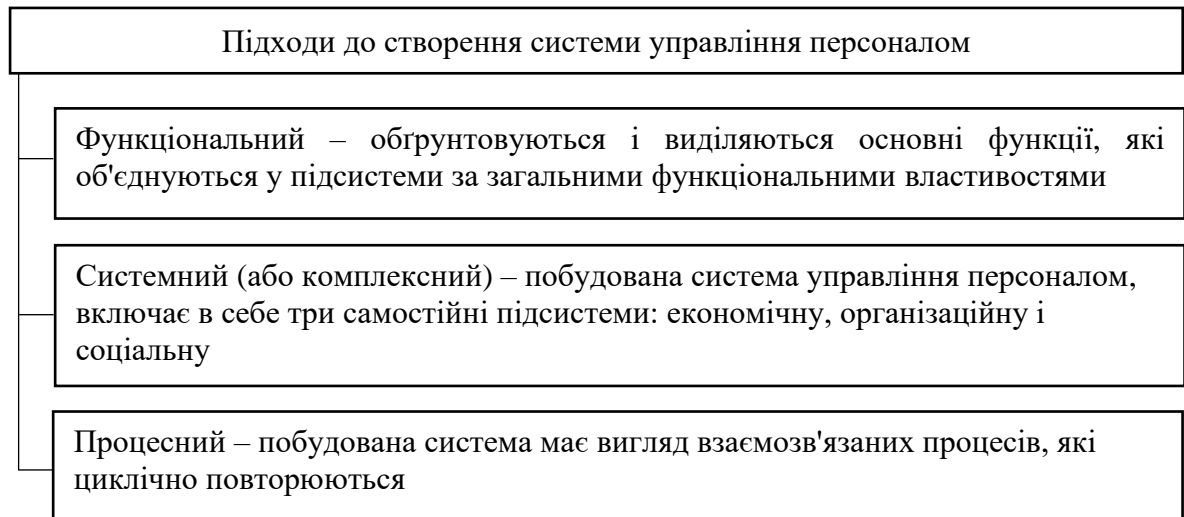


Рисунок 1.3 – Підходи до створення системи управління персоналом [26]

Будь-якому підприємству надзвичайно важливо побудувати ефективну систему управління персоналом, адже персонал є одним з головних ресурсів компанії. Ефективність системи управління персоналом – це співвідношення між корисним ефектом, який отримується від діяльності персоналу, та витратами на його утримання. Ефективність управління персоналом є залежною від сукупності елементів, які є складовими системи. Структура системи управління персоналом організації представлена на рисунку 1.4.

Після того, як система управління персоналом була сформовано потрібно здійснити оцінку її ефективності. Проведення оцінювання ефективності системи управління персоналом допомагає підвищувати результативність функціонування підприємства, тому даний захід повинен проводитися систематично. Існують такі методи оцінювання, як [27]: експертна оцінка; бенчмаркінг; метод Джека Філіпса; метод підрахунку віддачі інвестицій; модель Дейва Ульріха.

Оцінка ефективності системи управління персоналом є запорукою успішної діяльності підприємства. Вона дозволяє виявити слабкі місця у роботі компанії та вжити заходів щодо їх усунення.



Рисунок 1.4 – Структура системи управління персоналом організації [1;28]

Система управління персоналом включає в себе широкий спектр практик та стратегій, які дозволяють залучати, розвивати й зберігати талановитих і здібних працівників. Створення ефективної системи управління персоналом – це

складний процес, для здійснення якого потрібно прикласти значні зусилля та ретельно ознайомитися з цілями та змістом системи управління персоналом, методами та етапами її формування.

1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом

У теперішній час ключовою складовою системи управління персоналом стає зростаюче значення особистості кожного із робітників, дослідження їх мотиваційних принципів, здатність їх створювати та спрямовувати в залежності від поставлених задач, які планує розв'язати компанія. В таких умовах ефективно управління персоналом виконує особливу роль, адже воно дозволяє вивчати та узагальнювати широкий спектр питань, пов'язаних з адаптацією працівника до зовнішніх умов, з урахуванням його індивідуальних характеристик в процесі створення системи управління персоналом.

Застосовуючи різні методи стратегічного планування та управління, іноземні компанії все частіше почали сприймати несподівані зміни зовнішнього середовища, технологій, конкуренції та ринків об'єктивною реальністю сучасного економічного простору, яка потребує нових підходів до управління персоналом.

Україна має певні проблеми із формуванням кадрового потенціалу. Підвищення ефективності формування кадрового потенціалу дозволить знайти такі методи, при яких персонал на підприємствах за мінімальних витрат буде приносити запланований прибуток. Саме через це українським підприємствам варто звертати більше уваги на зарубіжні країни (США, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія, Італія та інші) й аналізувати їх досвід.

Американська філософія бізнесу основана на конкуренції й заохоченні індивідуалізму працівників (оцінка індивідуальних результатів, заробітна плата виплачується за індивідуальні досягнення) [29]. До особливостей системи управління персоналом в США відносять [30]: постійне проведення атестації персоналу для їх кар'єрного росту; раціональна система оплати праці;

оцінювання ефективності організації праці й оснащеності робочого місця персоналу; систематичне оцінювання досягнень персоналу.

Останнім часом в США доволі часто стали використовувати систему «Pay for Performance» (плата за виконання) – це винагорода, яку виплачують робітникам за індивідуальні чи групові досягнення [31].

Задачу інтеграції нових працівників в компанії вирішує група менеджерів (провідний менеджер інформаційної політики, менеджер з навчання, менеджер інтелектуальних капіталів) [30].

Особливістю японської системи управління персоналом є гнучка система колективної відповідальності за кінцевий результат праці. При цій системі спочатку здійснюється ретельне вивчення здібностей і особливостей робітника (слабкі й сильні сторони), і вже на основі отриманих результатів його назначають на певну посаду, надають обов'язки та обладнують робоче місце [29].

В японській системі працівників не поділяють на висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих, усі новачки на підприємствах вважаються некваліфікованими та мають підвищувати свою кваліфікацію. Керівник, в свою чергу, має бути експертом, він повинен вміти виконувати будь-які завдання, а підвищувати кваліфікацію він буде в якійсь новій галузі [32].

Для японської системи характерним є [29;30;33;34;35]: система довічного найму; наявність системи обліку виробничого стажу, яка пов'язана із оплатою праці; ротація кадрів; принцип старшинства; активне навчання впродовж життя; тісні зв'язки між працівниками в організації; організаційні рішення (пільги; нагороди; премії; кредити для придбання житла за низькими відсотками; медичне обслуговування; оплата проїзду) компаній дозволяють створювати унікальні психологічні умови для працівників; ототожнення інтересів персоналу із інтересами фірми.

Персонал в японських компаніях відрізняється своєю відданістю організації в якій вони працюють, повагою до людей, пунктуальністю та ввічливістю [36].

Особливостями системи управління персоналом в Німеччині є: перепідготовка працівників; проведення курсів, тренінгів, семінарів; професійне навчання в компаніях; розвинутий зворотній зв'язок персоналу із керівництвом підприємства; існують різноматні форми оплати праці, які залежать від кваліфікації, досвіду, володіння іноземними мовами, знання сучасних методів праці та інше; персонал може брати участь у процесі прийняття стратегічних рішень та формування кадрової і зовнішньої політики; високий правовий захист персоналу; постійне використання посадових інструкцій при виконанні функціональних обов'язків [30;37;38].

У Франції існує високий рівень конкуренції на ринку праці, через це до персоналу встановлюються жорсткі вимоги. Значну увагу приділяють перепідготовці працівників: кар'єрне зростання відбувається тільки якщо робітник проходить перепідготовку та підвищує освітній рівень, увесь персонал проходить навчання за спеціалізованими програмами (обов'язковий курс «Психологія спілкування»), працівники також отримують інформацію про становище організації та наявність нових внутрішніх вакансій. На французьких підприємствах проводяться конкурси в процесі заміщення посади [29;30;33].

Особливості систем управління персоналом зарубіжних країн представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Узагальнення особливостей систем управління персоналом зарубіжних країн [29;30;33;35;39;40;41;42]

Країна	Особливості систем управління персоналом
США	<ul style="list-style-type: none"> - система «Pay for Performance»; - індивідуалізм; - персонал вважається головним джерелом підвищення ефективності виробництва; - критерії набору персоналу: освіта, професійний досвід, психологічна відповідність, вміння працювати у команді; - вузька спеціалізація менеджерів, інженерів, науковців; - значна кількість великих та середніх компаній мають свої навчальні програми

Кінець таблиці 1.5

Японія	<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата залежить від таких факторів, як: вік, стаж, освіта, вміння виконувати поставлені задачі; - перед тим як назначити працівника на посаду вивчають та оцінюють його сильні та слабкі сторони; - сильна залежність персоналу від компанії; - довічний найм та гарантія роботи; - характерним для даної системи є: повага до людей, ввічливість, колективізм, турбота про інших співробітників
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - наглядові ради проводяться за участі власників капіталу та працівників; - перепідготовка; - соціальні гарантії; - тренінги, семінари, курси; - існують різноматні форми оплати праці, які залежать від кваліфікації, досвіду, володіння іноземними мовами, знання сучасних методів праці; - високий правовий захист персоналу
Франція	<ul style="list-style-type: none"> - кар'єрне зростання тільки після перепідготовки та підвищення освітнього рівня; - навчання за спеціалізованими програмами; - заміщення посади відбувається на конкурсній основі
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - наявність системи «Інвестори в людей» (система високоякісного управління, поєднання управління працівниками й організацією, формула ефективної співпраці керівництва і персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства); - багато уваги приділяється розвитку персоналу; - проведення різноманітних заходів, пов'язаних з навчанням та розвитком працівників
Італія	<ul style="list-style-type: none"> - підходи до управління персоналом залежать від регіону країни (північ - американський стиль, південь – радянський стиль); - використовуються переважно адміністративні методи управління
Україна	<ul style="list-style-type: none"> - високий показник плинності кадрів; - незадовільне соціально-психологічне середовище; - відсутність в компаніях єдиної системи роботи з персоналом; - нестача фінансів для розвитку працівників

Управління персоналом на вітчизняних підприємствах є недосконалим та потребує переоцінки, запровадження змін і нововведень. Вивчення зарубіжного досвіду дозволить виявити нові ідеї, рекомендації та інновації, які вже успішно застосовуються в інших країнах. Іноземні підходи управління персоналом, в першу чергу, орієнтовані на створення продуктивного колективу, що забезпечуватиме високі результати діяльності організації завдяки достатній мотивації й професіоналізму. Застосування міжнародних практик на українських підприємствах може допомогти розширити наші горизонти та поглибити розуміння ефективних підходів до управління персоналом.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» (ПрАТ «Концерн Хлібпром») займається виробництвом хлібних, хлібобулочних, кондитерських та тістових напівфабрикатів [43;44].

Інформаційна карта ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта ПрАТ «Концерн Хлібпром» [43;45]

Назва статті	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Концерн Хлібпром»
Код ЄДРПОУ	05511001
Дата заснування	27.05.2003
Адреса підприємства	вул. Хлібна, 2, м. Львів, Україна
Генеральний директор	Аверченко Владислав Анатолійович
Сфера діяльності	Харчова промисловість, хлібопекарна промисловість
Види діяльності	<p>Основна:</p> <p>10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання</p> <p>Інші:</p> <p>10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості</p> <p>10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання</p> <p>43.21 Електромонтажні роботи</p> <p>43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування</p> <p>46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами</p> <p>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</p> <p>80.10 Діяльність приватних охоронних служб</p> <p>80.20 Обслуговування систем безпеки</p>

Кінець таблиці 2.1

	84.24 Діяльність у сфері охорони громадського порядку та безпеки 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошнями та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»	https://hlibprom.com.ua

ПрАТ «Концерн Хлібпром» – одне з найбільших підприємств з виробництва хліба на українському ринку, воно було створено у 2003 році. Компанія включає в себе 5 виробничих підприємств: 2 хлібозаводи у Львові («№1» та «№5»), завод з виготовлення хлібобулочних напівфабрикатів, завод в центральному регіоні країни «Вінницяхліб» та борошномельний комплекс «Явірмлин». У 2014 році компанія також почала виготовляти каву, і зараз активно працює в цьому напрямку [46].

Цех кондитерських виробів – хлібне підприємство, яке при запровадженні європейських сортів хліба, проводить консультації з технологами з таких країн як: Бельгія, Франція, Австрія, Німеччина, Італія, Польща.

Борошномельний комплекс «Явірмлин» – один із найпотужніших млинів у Львівській області, він виробляє 120 тонн на добу.

На сьогоднішній день на ВП «Львівський хлібозавод № 1» ПрАТ «Концерн Хлібпром» працює близько 700 осіб. Його потужність становить 130 тонн на добу. Асортимент підрозділу налічує 19 найменувань хлібобулочних виробів та 11 сортів хліба, а також на хлібозаводі виготовляють «живий» сухий хлібний квас та панірувальні сухарі.

Львівський хлібозавод № 5 виробляє більше 40 класичних та особливих сортів хліба а також близько 30 видів здобних виробів. Для виробництва продукції підприємство використовує тільки натуральну сировину без додавання синтетичних домішок і консервантів.

Сьогодні «Вінницяхліб» виготовляє приблизно 200 тонн продукції на добу. Основні види продукції заводу: стандартні сорти хліба, здобні вироби, печиво, кондитерські та бараночні вироби [43].

Уся продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» має сертифікацію відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування (ISO 9001:2009; ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points); IFS Food Standard) [43;47].

Популярністю користуються такі вироби, як [48]: європейська преміум-продукція (багети, чабатти, круасани); житні сорти хліба «Карпатський» та «Гетьманський»; заморожена продукція; печиво; здобні сухарі та прянико-бубликові вироби; заморожені тістечка; пряники «Північні» та «Молодіжні», сушки ванільні; печиво вівсяне; сушки дитячі, пряники з какао та смаком топленого молока; пісочне печиво; тістечка «Брауні»; брендове печиво преміум класу ТМ «BANDINELLI»; торти «Ягідна насолода», «Моккачіно», «Лимончелло», «Білий Трюфель» та «Грильязний».

Кожного дня торгові марки Agrola, Вінницяхліб, 2GO, Bandinelli, Panerini, «Любляна» і Джуні виготовляють приблизно 160 тонн хлібних, хлібобулочних, кондитерських та тістових напівфабрикатів [48].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» вважається одним із найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності. На підрозділах Львівської та Вінницької областей працює близько 3000 осіб. ПрАТ «Концерн Хлібпром» приділяє багато уваги відбору та навчанню персоналу, компанія намагається створювати сприятливий клімат для роботи та професійного росту. Працівники підприємства проходять програму адаптації для новачків, а в подальшому можуть підвищувати свою кваліфікацію, навчаючись у відомих бізнес-школах та університетах [43]. В компанії також запроваджена система управління LEAN (бережливе виробництво), дана система здійснює організацію процесу виробництва таким чином, щоб підприємство могло отримати більший обсяг продукції з меншими зусиллями [49;50].

Хлібна продукція займає вагоме місце в харчуванні українців, адже вона задовольняє фізіологічні потреби населення. Хлібна продукція забезпечує 50% енергії та 75% рослинного білка від денної норми [51]. За статистикою середньодобове споживання хліба становить 250 г на одну особу (норма 270 г) [52]. Від того наскільки ефективно працюють хлібопекарські компанії залежить продовольча та національна безпека держави, тому ринок хлібопекарських підприємств відносять до стратегічних галузей економіки України.

Зараз на ринку України діє понад 1000 хлібопекарських підприємств (40% – промислове виробництво; 50-60% – приватні пекарні; 7-12% – цехи підприємств). Понад 60% хлібної продукції виробляють такі підприємства: ПрАТ «Київхліб» (13,5%), ТОВ «Хлібні інвестиції» (11,1%), ПрАТ «Концерн «Хлібпром» (15,6%), ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» (9,4%), ТМ «Формула смаку» (8,8%), ТМ «Хлібодар» (5,9%), холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group (13%); 10% виготовляють приватні пекарні, а останні 30% – хлібзаводи [43;51]. Розподіл українського ринку хлібопекарських підприємств представлено на рисунку 2.1.

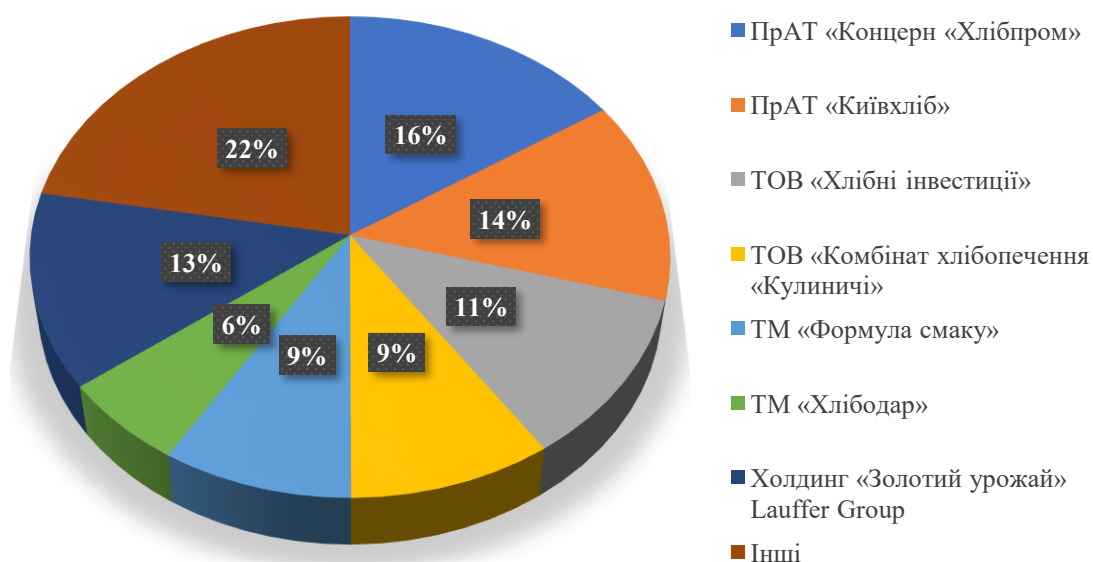


Рисунок 2.1 – Розподіл українського ринку хлібопекарських підприємств

Вироби ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна придбати в західних та центральних областях України. Головними покупцями підприємства є: (виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання): ТОВ «АТБ-Маркет» (м.Львів, м.Київ, м.Дніпро, м.Одеса), ТОВ «Сільпо-Фуд» (м.Львів, м.Київ, м.Одеса, м.Дніпро), ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (м.Львів, м.Київ, м.Дніпро, м.Одеса), ТОВ «ОККО- Драйв» (м.Львів, м.Київ, м.Дніпро, м.Одеса), ТОВ «Омега» (м.Київ, м.Дніпро); (виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості): ТОВ «Фора» (м.Київ), ТОВ «Еко» (м.Київ, м.Чернігів, м.Житомир), ТОВ «Караван-Дніпропетровськ» (м.Дніпро). Підприємство також має власні фірмові магазини, а завдяки впровадженню технології шокового заморожування, компанія змогла розширити свої ринки за межами України, а саме в таких країнах, як: США, Німеччина, Естонія, Велика Британія, Ізраїль та інші [46].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» приділяє значну увагу якості основних матеріальних ресурсів, які використовуються у виробничому процесі. Компанія співпрацює з найбільшими торговими мережами країни та орієнтується на міжнародні стандарти якості, що стимулює ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджувати інновації у виробничий процес. Кожний виробничий майданчик має власну акредитовану лабораторію якості, яка контролює виробництво продукції на усіх ланках виробничого процесу. Підприємство інвестує у високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції, Голандії [43].

Постачальниками підприємства є: (борошно): ПП «Захід-Хліб-Збут-2002» (м.Тернопіль); (закупівля зерновими культурами та продукцією їх переробки): ТОВ «Грім-Є» (м.Одеса), ТОВ «ЛДК Україна» (м.Київ), ТОВ «АДМ ЮКРЕЙН» (м.Київ); (олія): ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» (м.Вінниця).

Важливою складовою успіху компанії є якісно сформована організаційна структура управління. Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є лінійно-функціональною та представлена на рисунку 2.2.

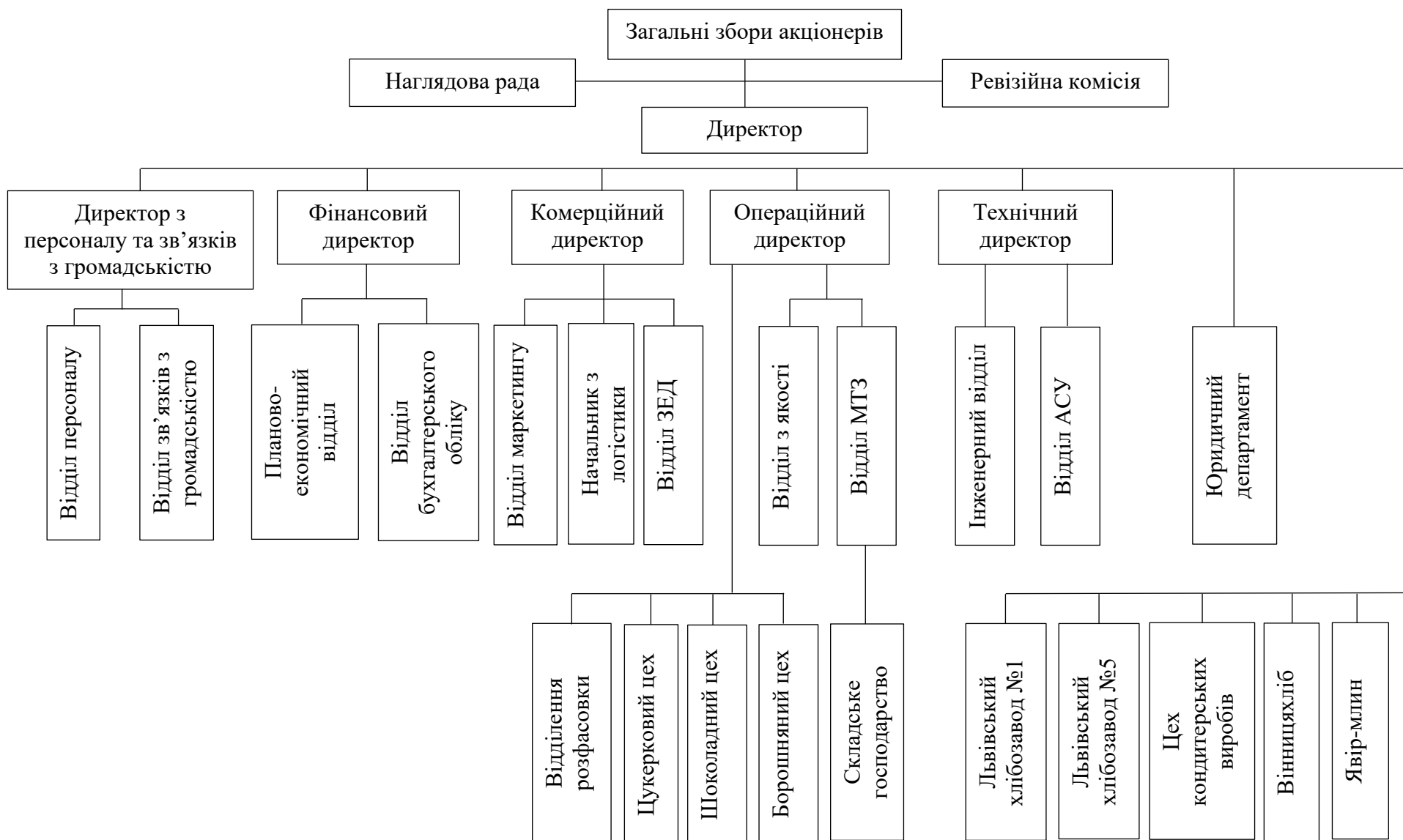


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» [43;53]

Вищий орган управління підприємства – це загальні збори акціонерів, які займаються вирішенням основних питань діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», які закріплені в статуті підприємства. До компетенції загальних зборів акціонерів належить [45;54;55]:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства;
- внесення змін до статуту підприємства;
- прийняття рішення про зміну типу підприємства та інше.

Наглядова рада захищає права акціонерів, управляє підприємством (в межах своєї компетенції) та контролює роботу директора. Наглядова рада обирається загальними зборами акціонерів. До компетенції наглядової ради належить [45;54;55]:

- прийняття рішення про продаж раніше викуплених підприємством акцій;
- обрання та припинення повноважень директора;
- затвердження принципів організаційно-управлінської структури підприємства та інше.

Директор займається управлінням поточною (оперативною) діяльністю підприємства. Наглядова рада обирає директора. До компетенції директора належить [45;54;55]:

- прийом та звільнення робітників;
- формування поточних планів діяльності підприємства, включаючи фінансові та виробничі питання;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності підприємства, в порядку, що встановлений внутрішніми документами та інше.

Ревізійна комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства. Загальні збори обирають ревізійну комісію. До компетенції ревізійної комісії належить [45;54;55]: здійснення контролюючої функції, шляхом проведення перевірок та складання звітів про них для акціонерів та інше.

Збутова діяльність є важливим компонентом ефективної діяльності підприємства. Правильно обрана система збуту продукції дає такі можливості [45;54;55]: збільшення прибутку підприємства; покращення якості виготовленої

продукції; підвищення конкурентоспроможності; задоволення попиту споживачів; захоплення більшої частки ринку підприємством.

2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Од. вим.	2020 рік (план)	2021 рік (факт)	Відхилення від попереднього року (плану)	
				+/-	%
Обсяг виробництва	натур. од. т	1399157	1480650	81493	5,824
Товарна продукція	тис.грн	1399157	1480650	81493	5,824
Кількість працівників промислово- виробничого персоналу (ПВП)	осіб	2639	2712	73	2,766
Місячна продуктивність праці працівника ПВП	од./ос. (або грн/ос.)	44182,045	45496,866	1314,821	2,976
Середня заробітна плата працівника ПВП	грн/міс.	6178,97	7416,34	1237,37	20,03
Собівартість одиниці продукції (або витрати на 1 грн товарної продукції)	грн/од. (або грн/грн)	0,836	0,944	0,108	12,876
Витрати на виробництво товарної продукції	тис.грн	1 170 112	1 397 702	227590	19,450
Ціна одиниці продукції	грн	0,908	0,996	0,089	9,760
Чистий дохід	тис.грн	1269772	1474880	205108	16,153
Валовий прибуток	тис.грн	466378	463540	-2838	-0,609
Чистий прибуток	тис.грн	43932	17058	-26874	-61,172
Рентабельність продукції	%	58,051	45,834	-12,217	-21,045
Рентабельність продажів	%	4,167	2,692	-1,475	-35,392

Обсяг виробництва у натуральному виразі ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 рр представлений на рисунку 2.3.

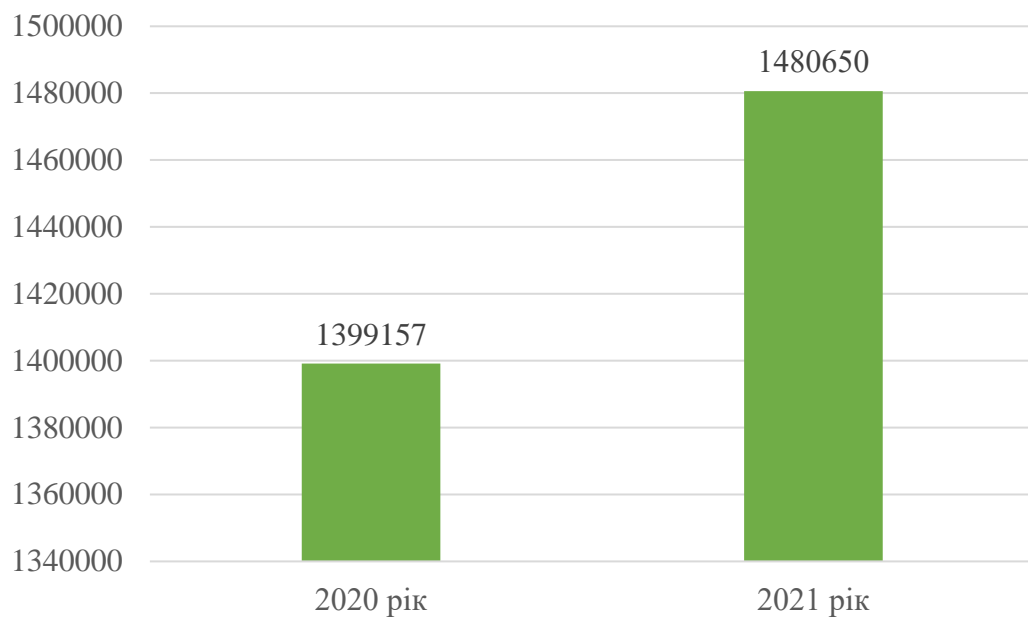


Рисунок 2.3 – Обсяг виробництва у натуральному виразі за 2020-2021 рр., т

Аналіз обсягу виробництва у натуральному виразі свідчить про покращення господарського стану підприємства. Обсяг виробництва продукції у 2021 році складає 1480650 натур. од. т, що більше від попереднього року на 81493 натур. од. т, тобто збільшення обсягу виробництва становить 5,824%. Це може бути викликано збільшенням місячної продуктивності праці працівників (ПВП) та чисельності робітників.

За аналізованій період з 2020 по 2021 роки відбулося зростання обсягу товарної продукції у грн. Так, фактичний обсяг товарної продукції у 2021 році, у порівнянні з минулим роком, збільшився на 81493 тис. грн, тобто на 5,824% й становив 1480650 тис. грн.

Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП) ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 рр представлена на рисунку 2.4.

Проведений аналіз чисельності персоналу показує збільшення кількості працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП) з 2639 осіб до 2712 осіб, тобто приріст становив 2,77%.

Місячна продуктивність праці працівника ПВП ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 рр. представлена на рисунку 2.5.

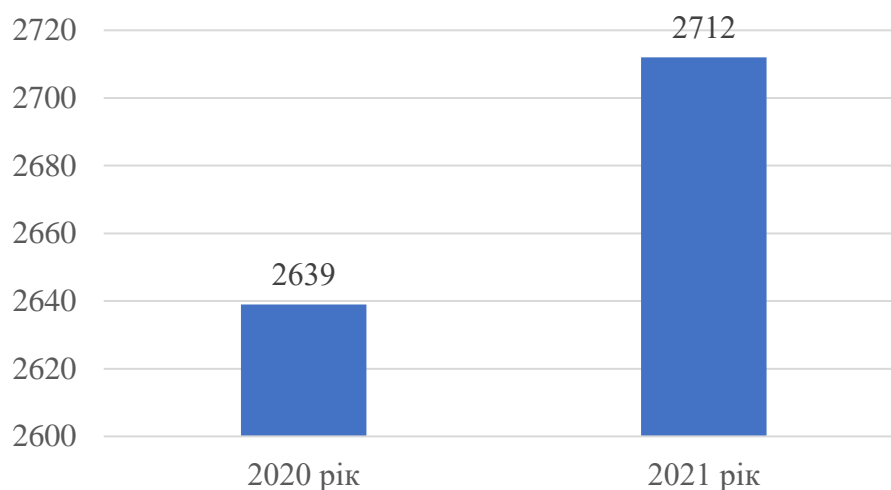


Рисунок 2.4 – Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП) за 2020-2021 рр., осіб

Аналіз місячної продуктивності праці працівника ПВП показує, що у 2021 році її ріст становив (2,976%), а зростання середньої заробітної плати працівника ПВП сягнуло 20,03%, тобто вона випереджає зростання продуктивності праці працівника при одночасному зростанні чисельності персоналу на 2,77%, це свідчить про екстенсивний розвиток підприємства, що має зниження ефективності діяльності підприємства.

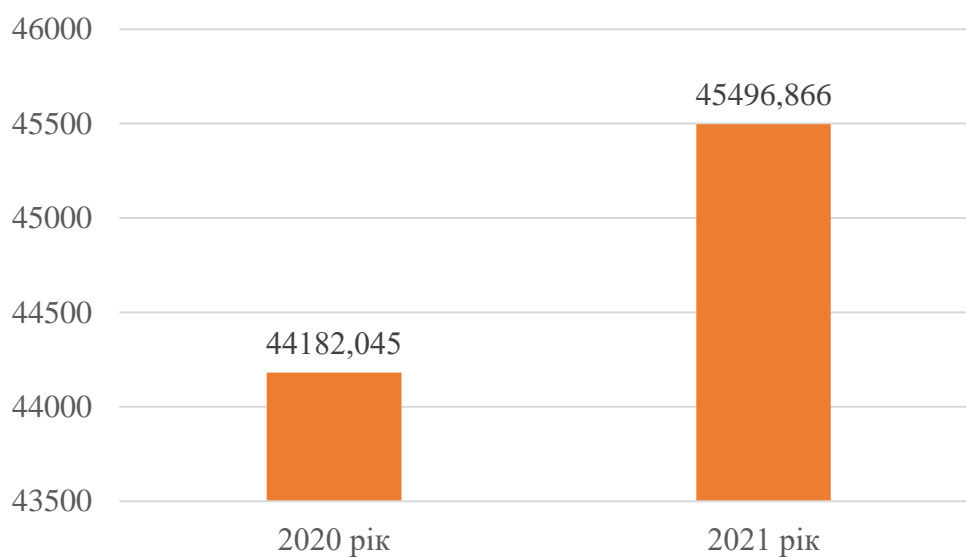


Рисунок 2.5 – Місячна продуктивність праці працівника ПВП за 2020-2021 рр., грн/ос.

Витрати на виробництво товарної продукції у 2021 році зросли на 19,45% в результаті збільшення адміністративних витрат та витрат на збут.

Собівартість одиниці продукції (або витрати на 1 грн товарної продукції) ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 рр представлена на рисунку 2.6.

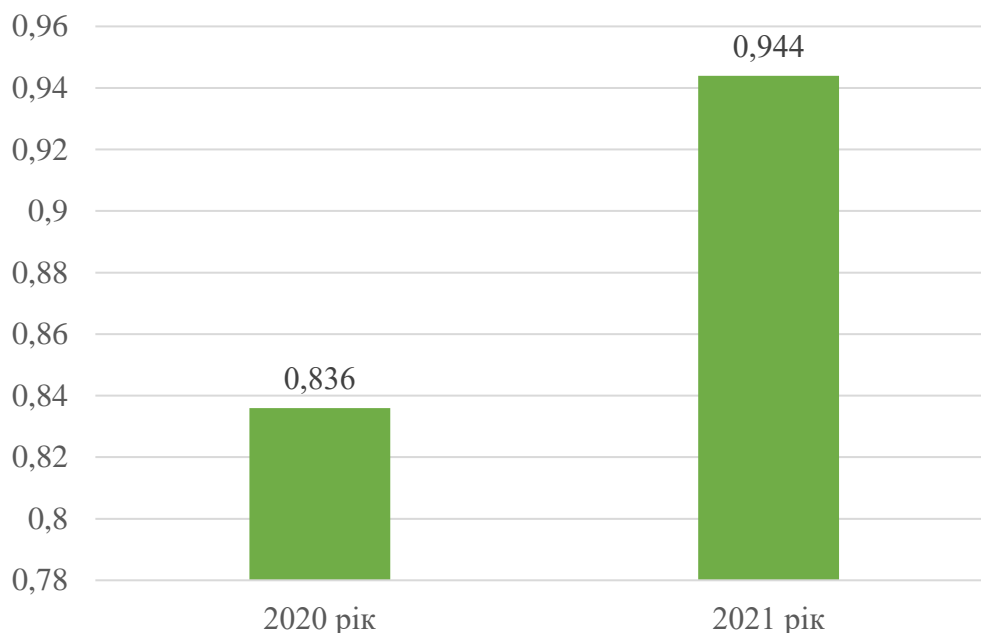


Рисунок 2.6 – Собівартість одиниці продукції (або витрати на 1 грн товарної продукції) за 2020-2021 рр., грн/од.

У 2021 році собівартість одиниці продукції (або витрати на 1 грн товарної продукції) зросла на 12,876%, у порівнянні із 2020 роком. Причиною цього могло стати зростання цін на сировину та матеріали, зростання вартості палива, підвищення тарифів на електроенергію та газ. Збільшення собівартості спричинило збільшення ціни на одиницю продукції на 9,76% та зменшення чистого прибутку на 61,172%.

Чистий прибуток у 2021 році зменшився на 26874 тис. грн, що призводить до скорочення можливостей його використання у діяльності підприємства, а саме у його основних напрямках, таких як: виробничо-технічний розвиток підприємства, соціальний розвиток, матеріальне заохочення (виплата дивідендів), інші витрати.

За наслідками 2021 року, попри негативні фактори, ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримало чистий дохід у розмірі 1474880 тис. грн, що на 16,153% більше, ніж у минулому році. Найбільш негативний вплив мало значне зростання вартості енергоносіїв та зерна пшениці у другому півріччі 2021 року.

Рентабельність продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 рр. представлена на рисунку 2.7.

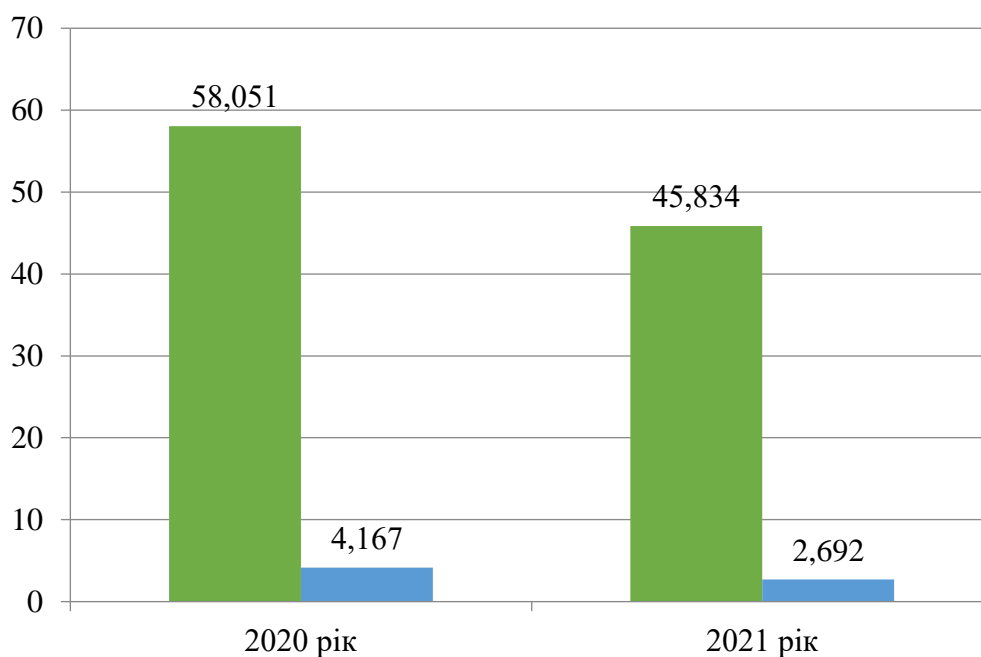


Рисунок 2.7 – Рентабельність продукції за 2020-2021 рр., %

Аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність різних сторін господарської діяльності підприємства. У 2020 році рентабельність продукції становила 58,051%, у 2021 році цей показник зменшився до 45,834%. Підвищення собівартості одиниці продукції у 2021 році на 12,876% спричинило зменшення величини валового прибутку (на 0,609%) та погіршення ефективності діяльності, про що свідчить зменшення показників рентабельності продукції і продажів відповідно на 21,045% та 35,392%.

2.3 Оцінка управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Для дослідження роботи ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно провести ґрунтовний аналіз результатів діяльності підприємства відносно управління персоналом. Показники структури персоналу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	2020 рік (план)	2021 рік (факт)	Відхилення від попереднього року (плану)	
			+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	2639	2712	73	2,766
Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	2637	2710	73	2,768
Кількість працівників, які мають необхідну освіту	607	623	17	2,768
Кількість працівників, які мають необхідний досвід роботи	2294	2358	64	2,768
Коефіцієнт кваліфікації працівників	0,2001	0,2001	0	0
Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт	0,993	1,032	0,0395	3,980
Коефіцієнт спеціалізації працівників	5,033	5,233	0,200	3,974

Аналіз показників структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 роки показав, що загальна чисельність працівників зросла на 73 особи або на 2,77% й становила у 2021 році 2712 осіб.

На підприємстві відсутні працівники непромислового призначення, тому середньооблікова кількість працівників промислово-виробничого персоналу відповідає загальній чисельності працівників підприємства.

Серед загальної кількості працівників промислово-виробничого персоналу мають необхідну освіту у 2021 році 623 особи, що більше ніж у попередньому

році на 17 працівників, та 2358 працівника мають необхідний досвід роботи. Характеристика показників кваліфікації персоналу наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика показників кваліфікації персоналу

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Коефіцієнт кваліфікації працівників [56]	$K_{кв}$	$K_{кв} = \frac{\chi_{ос}\chi_{д}}{\chi^2},$ <p>де $\chi_{ос}$ – кількість працівників, які мають необхідну освіту, що відповідає кваліфікаційним вимогам, осіб; $\chi_{д}$ – кількість працівників, які мають необхідний досвід роботи, що відповідає кваліфікаційним вимогам, осіб; χ – загальна кількість працівників, осіб</p>	<p>За 2020 рік: $K_{кв} = (607*2294)/2637^2 = 0,2001$ За 2021 рік: $K_{кв} = (623*2358)/2710^2 = 0,2001$</p>
Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт [56]	$K_{відп}$	$K_{відп} = \frac{\text{Середній тарифний розряд за групою робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт, що виконуються групою робітників}}$	<p>За 2020 рік: $K_{відп} = 4,02/4,05 = 0,993$ За 2021 рік: $K_{відп} = 4,18/4,05 = 1,032$</p>
Коефіцієнт спеціалізації працівників [56]	$K_{спец}$	$K_{спец} = \frac{\text{Фактична тривалість роботи на посаді}}{60 \text{ місяців}}$	<p>За 2020 рік: $K_{спец} = 302/60 = 5,033$ За 2021 рік: $K_{спец} = 314/60 = 5,233$</p> <p>Наприклад, Костренко Л. В. працює на підприємстві на посаді бухгалтера 302 місяці, тому коефіцієнт спеціалізації буде становити у 2020 році 5,033, а у 2021 році – 5,233</p>

Аналіз показників кваліфікації персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2021 роки свідчить про покращення структури, коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт збільшився у 2021 проти 2020 року на 3,95% а коефіцієнт спеціалізації працівників

відповідно на 20,0%, що може дозволити підприємству покращити якість продукції та його конкурентоспроможність.

Середньооблікова кількість працівників за місяць визначається за формулою [57]:

$$\bar{Ч}_{об.ш.міс.} = \frac{Ч_{об.ш.міс. 1} + \dots + Ч_{об.ш.міс. n}}{N}, \text{ осіб,} \quad (2.1)$$

де $\bar{Ч}_{об.ш.міс. 1}$, $\bar{Ч}_{об.ш.міс. n}$ – сума облікового складу штатних працівників відповідно у 1-й, ..., n-й календарний день місяця, коли організація працювала, осіб;
N – кількість днів місяця.

Результати розрахунку:

$$\bar{Ч}_{об.ш.міс.} \text{ 2020 рік (березень)} = 2685$$

$$\bar{Ч}_{об.ш.міс.} \text{ 2021 рік (березень)} = 2688$$

Середньооблікова кількість працівників за період з початку року визначається за формулою [57]:

$$\bar{Ч}_{об.ш.} = \frac{Ч_{об.ш.1} + \dots + Ч_{об.ш.k}}{T}, \text{ осіб,} \quad (2.2)$$

де $Ч_{об.ш. 1}$, $Ч_{об.ш. k}$ – середньооблікова кількість штатних працівників підприємства відповідно у 1-му, ..., k-му місяці роботи підприємства, осіб;
T – кількість місяців у періоді, за який визначається показник.

Результати розрахунку:

$$\bar{Ч}_{об.ш.} \text{ 2020 рік (березень)} = 2639$$

$$\bar{Ч}_{об.ш.} \text{ 2021 рік (березень)} = 2712$$

Характеристика відносних показників руху працівників наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика відносних показників руху працівників

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Коефіцієнт загального обороту [58]	$K_{\text{заг.об.}}$	$K_{\text{заг.об.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Ч}_{\text{виб}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{об.ш}}},$ <p>де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність працівників, яких прийняли на підприємство у звітному періоді, осіб; $\text{Ч}_{\text{виб}}$ – чисельність працівників, яких звільнили з підприємства у звітному періоді, осіб; $\bar{\text{Ч}}_{\text{об.ш}}$ – середньооблікова чисельність штатних працівників у звітному періоді, осіб</p>	За 2020 рік: $K_{\text{заг.об.}} = 53 + 91 / 2639 = 0,055$ За 2021 рік: $K_{\text{заг.об.}} = 200 + 117 / 2712 = 0,117$
Коефіцієнт прийому [59]	$K_{\text{пр}}$	$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{об.ш}}}$	За 2020 рік: $K_{\text{пр}} = 53 / 2639 = 0,020$ За 2021 рік: $K_{\text{пр}} = 200 / 2712 = 0,074$
Коефіцієнт вибуття [59]	$K_{\text{виб}}$	$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{виб}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{об.ш}}}$	За 2020 рік: $K_{\text{виб}} = 91 / 2639 = 0,034$ За 2021 рік: $K_{\text{виб}} = 117 / 2712 = 0,043$
Коефіцієнт плинності кадрів [59]	$K_{\text{п.к}}$	$K_{\text{п.к}} = \frac{\text{Ч}_{\text{виб.над.}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{об.ш}}},$ <p>де $\text{Ч}_{\text{виб.над.}}$ – чисельність працівників, які вибули упродовж звітного періоду за прогули, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, за власним бажанням, осіб</p>	За 2020 рік: $K_{\text{п.к}} = 91 / 2639 = 0,034$ За 2021 рік: $K_{\text{п.к}} = 117 / 2712 = 0,043$
Коефіцієнт відновлення працівників [56]	$K_{\text{відн}}$	$K_{\text{відн}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{виб}}}$	За 2020 рік: $K_{\text{відн}} = 53 / 91 = 0,582$ За 2021 рік: $K_{\text{відн}} = 200 / 117 = 1,709$
Коефіцієнт постійності кадрів [59]	$K_{\text{пост.к.}}$	$K_{\text{пост.к.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{об.ш.пост}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{об.ш}}},$ <p>де $\text{Ч}_{\text{об.ш.пост}}$ – кількості працівників, що перебували в обліковому складі весь звітний рік, осіб</p>	За 2020 рік: $K_{\text{пост.к.}} = (2639 - 91) / 2639 = 0,966$ За 2021 рік: $K_{\text{пост.к.}} = (2712 - 117) / 2712 = 0,957$

Після визначення середньооблікової кількості працівників можна навести характеристику відносних показників руху працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Оборот робочої сили поділяють на необхідний, що відбувається з об'єктивних причин, та надмірний, який включає звільнення працівників за порушення дисципліни, прогули, через недостатньо високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів.

Першим показником, що характеризує коефіцієнт загального обороту руху працівників який обчислюють як відношення кількості заново прийнятих на роботу та тих, що вибули, до середньооблікової чисельності.

Рух робочої сили також характеризують показники:

- коефіцієнт обороту з приймання – це відношення заново прийнятих працівників до середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт обороту зі звільнення – це відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт плинності кадрів – це відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності

Проведений аналіз показників руху працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна зазначити, що коефіцієнт загального обороту збільшився у 2021 році на 6,2%, коефіцієнт прийому зріс на 5,4 пункти, що свідчить про оновлення кадрів підприємства. Оновлення кадрів підприємства може бути позитивним, якщо йде мова про заміну працівників, яких було звільнено у зв'язку з їх виходом на пенсію. Проте на ПрАТ «Концерн Хлібпром» коефіцієнт вибуття та коефіцієнт плинності кадрів показали тенденцію до зростання, що свідчить про погіршення умов труда, та негативно впливає на результативність та ефективність діяльності підприємства.

Для аналізу ефективності використання персоналу підприємства доцільно зробити оцінку календарного фонду робочого часу.

Календарний фонд робочого часу T_k розраховується за формулою [60]:

$$\text{у людино-днях } T_k = D_k \cdot \text{Ч}_{\text{об.ш}}; \quad (2.3)$$

$$\text{у людино-годинах } T_k = D_k \cdot \text{Ч}_{\text{об.ш}} \cdot t_{\text{р.д}}, \quad (2.4)$$

де D_k – число календарних днів у періоді;

$\text{Ч}_{\text{об.ш}}$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб;

$t_{\text{р.д}}$ – тривалість зміни, год.

За 2020 рік:

$$\text{у людино-днях } T_k = 366 \cdot 2639 = 965874$$

$$\text{у людино-годинах } T_k = 366 \cdot 2639 \cdot 8 = 7726992$$

За 2021 рік:

$$\text{у людино-днях } T_k = 365 \cdot 2712 = 989880$$

$$\text{у людино-годинах } T_k = 365 \cdot 2712 \cdot 8 = 7919040$$

Табельний (номінальний) фонд робочого часу $T_{\text{таб}}$ розраховується за формулою [61]:

$$\text{у людино-днях } T_{\text{таб}} = T_k - (T_{\text{вих}} + T_{\text{св}}) \cdot \text{Ч}_{\text{об.ш}}; \quad (2.5)$$

$$\text{у людино-годинах } T_{\text{таб}} = T_k - (T_{\text{вих}} + T_{\text{св}}) \cdot \text{Ч}_{\text{об.ш}} \cdot t_{\text{р.д}}, \quad (2.6)$$

де $T_{\text{вих}}$, $T_{\text{св}}$ – кількість вихідних і святкових днів у періоді відповідно.

За 2020 рік:

$$\text{у людино-днях } T_{\text{таб}} = 965874 - (104+11) \cdot 2639 = 662389$$

$$\text{у людино-годинах } T_{\text{таб}} = 7726992 - (104+11) \cdot 2639 \cdot 8 = 5299112$$

За 2021 рік:

$$\text{у людино-днях } T_{\text{таб}} = 989880 - (104+11)*2712 = 678000$$

$$\text{у людино-годинах } T_{\text{таб}} = 7919040 - (104+11)*2712*8 = 5424000$$

Максимально можливий фонд робочого часу $T_{\text{макс}}$ розраховується за формулою [61]:

$$\text{у людино-днях } T_{\text{макс}} = T_{\text{таб}} - T_{\text{від}}, \quad (2.7)$$

$$\text{у людино-годинах } T_{\text{макс}} = T_{\text{таб}} - T_{\text{від}} t_{\text{р.д}}, \quad (2.8)$$

де $T_{\text{від}}$ – сумарна для всіх працівників (групи працівників, одного працівника) тривалість чергової відпустки (з урахуванням додаткової за особливі умови праці) у періоді, дні.

За 2020 рік:

$$\text{у людино-днях } T_{\text{макс}} = 662389 - (36*2639) = 567385$$

$$\text{у людино-годинах } T_{\text{макс}} = 5299112 - (36*2639) * 8 = 4539080$$

За 2021 рік:

$$\text{у людино-днях } T_{\text{макс}} = 678000 - (36*2712) = 580368$$

$$\text{у людино-годинах } T_{\text{макс}} = 5424000 - (36*2712)*8 = 4642944$$

Ефективний (плановий, явочний, корисний) фонд робочого часу $T_{\text{еф}}$ розраховується за формулою [56]:

$$T_{\text{еф}} = T_{\text{макс}} - (T_{\text{непр}} + T_{\text{навч}} + T_{\text{дг}} + T_{\text{ін}}) t_{\text{р.д}} - T_{\text{год}} - T_{\text{під}} - T_{\text{с}} \quad (2.9)$$

де $T_{\text{непр}}$ – сумарна для всіх працівників тривалість цілоденних невиходів на роботу через тимчасову непрацездатність, люд.-год.;

$T_{\text{навч}}$ – сумарна тривалість навчальних відпусток всіх працівників, люд.-год.;

$T_{\text{дг}}$ – загальна тривалість всіх відпусток працівників, які виконували державні і громадські обов’язки, люд.-год.;

$T_{\text{ін}}$ – сумарна для всіх працівників тривалість інших дозволених законодавством неявок, люд.-год.;

$T_{\text{год}}$ – сумарні втрати робочого часу через перерви матерів для годування дитини, люд.-год.;

$T_{\text{під}}$ – сумарні для всіх працівників втрати робочого часу у зв’язку із скороченим робочим днем підлітків, люд.-год.;

$T_{\text{с}}$ – загальна величина втрат робочого часу через скорочений робочий день у передсвяткові дні, люд.-год.

За 2020 рік:

у людино-годинах $T_{\text{сф}} = 4539080 - 168896 - 42224 - 791,7 - 29029 = 4298139,3$

За 2021 рік:

у людино-годинах $T_{\text{сф}} = 4642944 - 151872 - 43392 - 1220 - 29832 = 4416627,6$

Фактичний фонд робочого часу $T_{\text{ф}}$ визначається на основі табельного обліку як сумарна величина відпрацьованого персоналом часу (у людино-годинах та людино-днях).

ПрАТ «Концерн Хлібпром» не має непланових втрат робочого часу.

За 2020 рік:

$T_{\text{ф}} = 4298139,3$

За 2021 рік:

$T_{\text{ф}} = 4416627,6$

Фонди робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Фонди робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	2020				2021			
	дн	год	люд/год	люд/дн	дн	год	люд/год	люд/дн
Календарний фонд	366	2928	7726992	965874	365	2920	7919040	989880
Вихідні дні	104	832	2195648	274456	104	832	2256384	282048
Святкові дні	11	88	232232	29029	11	88	238656	29832
Табельний фонд	251	2008	5299112	662389	250	2000	5424000	678000
Чергова відпустка з урахуванням додаткової відпустки за шкідливі умови праці	36	288	760032	95004	36	288	781056	97632
Максимально можливий фонд	215	1720	4539080	567385	214	1712	4642944	580368
Невиходи на роботу, які плануються:								
тимчасова непрацездатність	8	64	168896	21112	7	56	151872	18984
відпустка у зв'язку із навчанням	-	-	-	-	-	-	-	-
виконання державних і громадських обов'язків	2	16	42224	5278	2	16	43392	5424
інші неявки, що дозволені законом	-	-	-	-	-	-	-	-
Втрати робочого часу що плануються:	-	-	-	-	-	-	-	-
перерви для годування дитини	-	-	-	-	-	-	-	-
скорочений робочий день для підлітків	-	0,3	791,7	-	-	0,45	1220	-
скорочений робочий день у передсвяткові дні	-	11	29029	-	-	11	29832	-
Плановий ефективний фонд	203,625	1629	4298139,3	537366,375	203,569	1628,550	4416627,6	552078,45
Планова середня тривалість робочого дня	-	7,577	4327168,3	-	-	7,610	4207804	-

Аналіз фонду робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» показав збільшення планового ефективного фонду робочого часу в 2021 році на 118488,3 люд/год та становив 4416627,6 люд/год, також збільшився плановий ефективний фонд на 14712,07 люд/дн та сягнув 552078,45 люд/дн, тобто збільшення становило відповідно 2,75%. Такий стан свідчить про екстенсивну навантаження на розвиток підприємства.

Характеристика фактичного рівня використання кожного фонду робочого часу персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика фактичного рівня використання кожного фонду робочого часу персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу [61]	$K_{ф/к}$	$K_{ф/к} = T_{ф}/T_{к}$	За 2020 рік: $K_{ф/к} = 4298139,3/7726992=0,556$ За 2021 рік: $K_{ф/к} = 4416627,6/7919040=0,558$
Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу [61]	$K_{ф/таб}$	$K_{ф/таб} = T_{ф}/T_{таб}$	За 2020 рік: $K_{ф/таб} = 4298139,3/5299112=0,811$ За 2021 рік: $K_{ф/таб} = 4416627,6/5424000=0,814$
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу [61]	$K_{ф/макс}$	$K_{ф/макс} = T_{ф}/T_{макс}$	За 2020 рік: $K_{ф/макс} = 4298139,3/4539080 = 0,947$ За 2021 рік: $K_{ф/макс} = 4416627,6/4642944 = 0,951$

Оцінка коефіцієнту використання календарного фонду робочого часу показала його збільшення на 0,14%, коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу збільшився на 3,2%, коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу – на 4,4%, інтегральний коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 0,8 %, тобто на підприємстві фонд робочого часу персоналу використовується достатньо ефективно.

Частка фактично використаного часу розраховується за формулою [56]:

$$T_{ф}/T_{макс} \quad (2.10)$$

За 2020 рік:

$$7,577/8 = 0,9471$$

За 2021 рік:

$$7,61/8 = 0,9513$$

Частка невідпрацьованого з поважних причин часу розраховується за формулою [56]:

$$(T_{\text{пл}} + T_{\text{непл}}) / T_{\text{макс}} \quad (2.11)$$

ПрАТ «Концерн Хлібпром» не має невідпрацьованого з поважних причин часу.

За 2020 рік:

$$0,3/8 = 0,0375$$

За 2021 рік:

$$0,45/8 = 0,0563$$

Частка втрат робочого часу розраховується за формулою [56]:

$$T_{\text{втр}} / T_{\text{макс}} \quad (2.12)$$

За 2020 рік:

$$\text{у людино-годинах: } 1000972,7/4539080=0,2205$$

За 2021 рік:

$$\text{у людино-годинах: } 1007372,4/4642944=0,2170$$

Середня фактична та максимальна можлива кількість робочих днів, відпрацьованих однією людиною розраховується за формулою [56]:

$$D_{\phi} = T_{\phi} / \text{Ч}_{\text{об.ш.}}, \text{ дн./особу}, \quad (2.13)$$

$$D_{\text{макс}} = T_{\text{макс}} / \text{Ч}_{\text{об.ш.}}, \text{ дн./особу}, \quad (2.14)$$

За 2020 рік:

$$D_{\phi} = 537366,375 / 2639 = 203,625$$

$$D_{\text{макс}} = 567385 / 2639 = 215$$

За 2021 рік:

$$D_{\phi} = 552078,45 / 2712 = 203,569$$

$$D_{\text{макс}} = 580368 / 2712 = 214$$

Коефіцієнт використання робочого часу за кількістю днів розраховується за формулою [56]:

$$K_{\text{вик д}} = D_{\phi} / D_{\text{макс}} \quad (2.15)$$

За 2020 рік:

$$K_{\text{вик д}} = 203,625 / 251 = 0,9471$$

За 2021 рік:

$$K_{\text{вик д}} = 203,569 / 214 = 0,9513$$

Фактична тривалість робочого дня, тобто люд.-год. розраховується за формулою [56]:

$$t_{\text{р.д ф}} = T_{\phi \text{ год.}} / T_{\phi \text{ ден.}}, \text{ ГОД} \quad (2.16)$$

За 2020 рік:

$$t_{\text{р.д ф}} = 1629 / 215 = 7,58$$

За 2021 рік:

$$t_{\text{р.д ф}} = 1628,55 / 214 = 7,61$$

Коефіцієнт використання робочого часу за тривалістю робочого дня розраховується за формулою [56]:

$$K_{\text{вик } t} = t_{\text{р.д } \phi} / t_{\text{р.д}} \quad (2.17)$$

За 2020 рік:

$$K_{\text{вик } t} = 7,58/8 = 0,947$$

За 2021 рік:

$$K_{\text{вик } t} = 7,61/8 = 0,951$$

Інтегральний коефіцієнт використання робочого часу розраховується за формулою [56]:

$$K_{\text{вик інт}} = K_{\text{вик Д}} K_{\text{вик } t} \quad (2.18)$$

За 2020 рік:

$$K_{\text{вик інт}} = 0,9471 * 0,9471 = 0,897$$

За 2021 рік:

$$K_{\text{вик інт}} = 0,9513 * 0,9513 = 0,905$$

Характеристика продуктивності праці працівників наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика продуктивності праці працівників

Показник	Познач	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Виробіток (продуктивність праці) [60]	В	$B = \frac{OP}{\bar{Ч}}$ <p>де ОП – обсяг виробленої продукції; Ч – середньоспискова чисельність працівників</p>	За 2020 рік: $B = 1399157000/2639 = 530184,539$ За 2021 рік: $B = 1480650000/2712 = 545962,389$

Кінець таблиці 2.8

Виробіток (продуктивність праці) (у натуральних одиницях) [56]	В	$V = \frac{Q}{\text{ч}}$ де Q – показник валового виробництва за певний час	За 2020 рік: $V = 75284000/2639 = 28527,473$ За 2021 рік: $V = 85705000/2712 = 31602,139$
Виробіток (продуктивність праці) (вартісний метод) [56]	В	$V = \frac{\text{ТП}}{\text{ч}}$ де ТП – товарна продукція за певний час	За 2020 рік: $V = 1399157000/2639 = 530184,54$ За 2021 рік: $V = 1480650000/2712 = 545962,39$
Виробіток (продуктивність праці) (трудовий метод) [56]	ТМ	$\text{ТМ} = \frac{\text{Т}}{Q}$ де Т – витрати робочого часу на виготовлення продукції	За 2020 рік: $\text{ТМ} = 75284000/4298139,3 = 0,057$ За 2021 рік: $\text{ТМ} = 85705000/4416627,6 = 0,052$

Головним показником ефективності використання персоналу підприємства є показник виробітку. Характеристика продуктивності праці працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» починається з визначення прямого показника продуктивності праці, тобто виробітку продукції у натуральному виразі. Продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» зросла у 2021 проти 2020 року на 15777,85 тис. грн або на 2,97% й становила 545962,389 тис. грн.

Виробіток (продуктивність праці) (у натуральних одиницях) збільшився у 2021 проти 2020 року на 3074,7 тн або на 10,78% й становила 31602,1 тн на одного працівника за рік.

В умовах зростання виробітку на підприємстві спостерігається скорочення трудомісткості виробництва, що є позитивним фактором для розвитку підприємства. Виробіток (продуктивність праці) (трудовий метод) зменшився з 0,057 до 0,052, тобто скорочення становило 0,005 або 8,8 %.

Таким чином можна зазначити, що в даному випадку спостерігається інтенсивний фактор розвитку підприємства.

Мотивація – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства.

Оплата праці – це грошовий вираз вартості і ціни робочої сили, який виплачується працівнику за виконану роботу або надані послуги і спрямований на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності праці.

Базою організації процесу мотивації діяльності працівників є тарифна система, яка включає в себе: тарифно-кваліфікаційні довідники; кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів та службовців; тарифна сітка; тарифна ставка; схеми посадових окладів.

Тарифна ставка I розряду встановлюється на рівні мінімальної заробітної плати встановленої державою.

Характеристика тарифної системи наведена у таблиці 2.9. Динаміка тарифної ставки розрядів представлена на рисунку 2.8.

Таблиця 2.9 – Характеристика тарифної системи

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Тарифна ставка першого розряду [62]	C_{p1}	C_{p1} = сума заробітної плати за просту на некваліфіковану працю, яка передбачається колективним договором	За 2020 рік: $C_{p1} = (5000/22)/8=28,409$ За 2021 рік: $C_{p1} = (6500/22)/8=36,932$
Тарифні ставки інших розрядів [62]	C_{pi}	$C_{pi} = C_{p1}K_{ti}$, грн/год, де C_{p1} – тарифна ставка першого розряду, грн; K_{ti} – тарифний коефіцієнт робітника i-го розряду.	За 2020 рік: $C_{p3} = 28,409*1,06 = 30,114$ $C_{p4} = 28,409*1,09 = 30,966$ $C_{p5} = 28,409*1,12 = 31,818$ За 2021 рік: $C_{p3} = 36,932*1,06 = 39,148$ $C_{p4} = 36,932*1,09 = 40,256$ $C_{p5} = 36,932*1,12 = 41,364$
Середня тарифна ставка за кількістю працівників [56]	\bar{C}_p	$\bar{C}_p = \frac{\sum C_{pi} \chi_i}{\sum \chi_i}$, грн/год, де χ_i – кількість працівників, роботу яких оплачено за i-ю тарифною ставкою, осіб.	За 2020 рік: $\bar{C}_p = (30,114*871+30,966*1188+31,818*53)/2111 = 30,636$ За 2021 рік: $\bar{C}_p = (39,148*895+40,256*1220+41,364*54)/2170 = 39,826$
Середня тарифна ставка за трудомісткістю виконаних робіт [56]	\bar{C}_p	$\bar{C}_p = \frac{\sum C_{pi} TM_i}{\sum TM_i}$, грн/год, де TM_i – трудомісткість робіт, оплачених за i-ю тарифною ставкою, люд.-год.	За 2020 рік: $\bar{C}_p = (30,114*1418385,969+30,966*1934162,685+31,818*85962,786)/3438511,44 = 30,636$ За 2021 рік: $\bar{C}_p = (39,148*1457487,108+40,256*1987482,42+41,364*88332,552)/3533302,08 = 39,826$

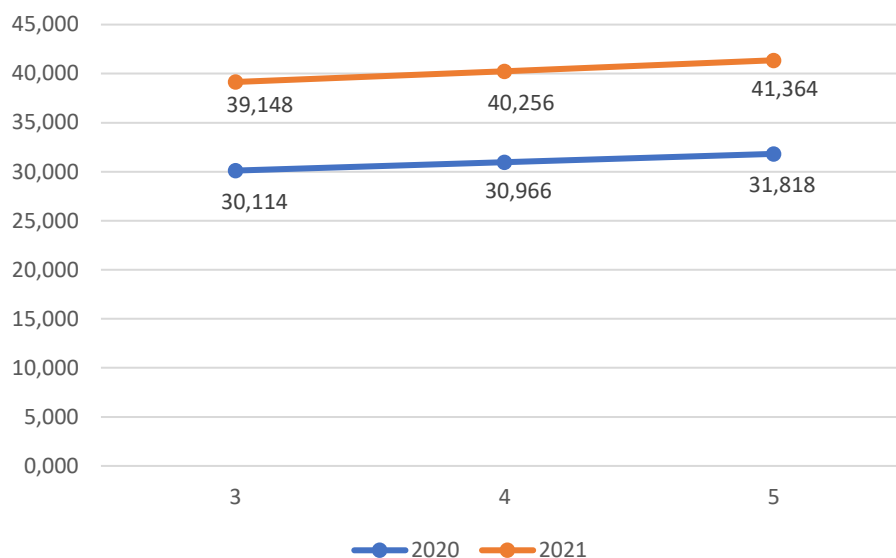


Рисунок 2.8 – Динаміка тарифної ставки розрядів

Тарифна ставка першого розряду у 2020 році становила 28,409 грн, у 2021 році вона зросла й сягнула 36,932 грн.

Тарифна ставка конкретного розряду відрізняється на відповідний коефіцієнт конкретного розряду, це наведено у таблиці 2.9 та на рисунку 2.8. При цьому середня тарифна ставка за кількістю працівників становила відповідно у 2020 році – 30,636 грн, у 2021 році – 39,826 грн.

На основі проведеного розрахунку тарифних ставок в роботі надано характеристику систем погодинної та відрядної форм оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром», що представлена у таблиці 2.10. Динаміка погодинної форми оплати праці наведена на рисунку 2.9.

Таблиця 2.10 – Характеристика систем погодинної форми оплати праці

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Заробітна плата відповідно до простої погодинної системи [57]	$Z_{п.пог}$	$Z_{п.пог} = t_{ф}C_{рі}$, грн, де $t_{ф}$ – фактично відпрацьований за місяць час, год; $C_{рі}$ – годинна тарифна ставка i -го розряду, грн/год;	За 2020 рік: $Z_{п.пог 3} = 30,114 * 176 = 5300$ $Z_{п.пог 4} = 30,966 * 176 = 5450$ $Z_{п.пог 5} = 31,818 * 176 = 5600$ За 2021 рік: $Z_{п.пог 3} = 39,148 * 176 = 6890$ $Z_{п.пог 4} = 40,256 * 176 = 7085$ $Z_{п.пог 5} = 41,364 * 176 = 7280$

Кінець таблиці 2.10

Заробітна плата відповідно до погодинно-преміальної системи [57]	ЗП _{пог-прем}	$\text{ЗП}_{\text{пог-прем}} = t_{\phi} C_{\text{рі}} (1 + \Pi), \text{ грн,}$ <p>де Π – величина премії, встановлена положенням організації про преміювання за досягнення певних кількісних і якісних показників як частка від основної заробітної плати</p>	<p>За 2020 рік:</p> $\text{ЗП}_{\text{пог-прем } 3} = 30,114 * 176 * (1 + 0,22) = 6466$ $\text{ЗП}_{\text{пог-прем } 4} = 30,966 * 176 * (1 + 0,22) = 6649$ $\text{ЗП}_{\text{пог-прем } 5} = 31,818 * 176 * (1 + 0,22) = 6832$ <p>За 2021 рік:</p> $\text{ЗП}_{\text{пог-прем } 3} = 39,148 * 176 * (1 + 0,22) = 8405,8$ $\text{ЗП}_{\text{пог-прем } 4} = 40,256 * 176 * (1 + 0,22) = 8643,7$ $\text{ЗП}_{\text{пог-прем } 5} = 41,364 * 176 * (1 + 0,22) = 8881,6$
Заробітна плата відповідно до системи оплати за посадовими окладами [56]	ЗП _{окл}	$\text{ЗП}_{\text{окл}} = \text{ПО}_{\text{міс}} \frac{t_{\phi}}{t_{\text{пл}}} (1 + \Pi), \text{ грн,}$ <p>де $\text{ПО}_{\text{міс}}$ – посадовий оклад, грн/міс; $t_{\text{пл}}$ – норма тривалості робочого часу (планова тривалість), днів (год)</p>	<p>За 2020 рік:</p> $\text{ЗП}_{\text{окл } 3} = 30,114 * 176 * 22/22 * (1 + 0,22) = 6466$ $\text{ЗП}_{\text{окл } 4} = 30,966 * 176 * 22/22 * (1 + 0,22) = 6649$ $\text{ЗП}_{\text{окл } 5} = 31,818 * 176 * 22/22 * (1 + 0,22) = 6832$ <p>За 2021 рік:</p> $\text{ЗП}_{\text{окл } 3} = 39,148 * 176 * 22/22 * (1 + 0,22) = 8405,8$ $\text{ЗП}_{\text{окл } 4} = 40,256 * 176 * 22/22 * (1 + 0,22) = 8643,7$ $\text{ЗП}_{\text{окл } 5} = 41,364 * 176 * 22/22 * (1 + 0,22) = 8881,6$

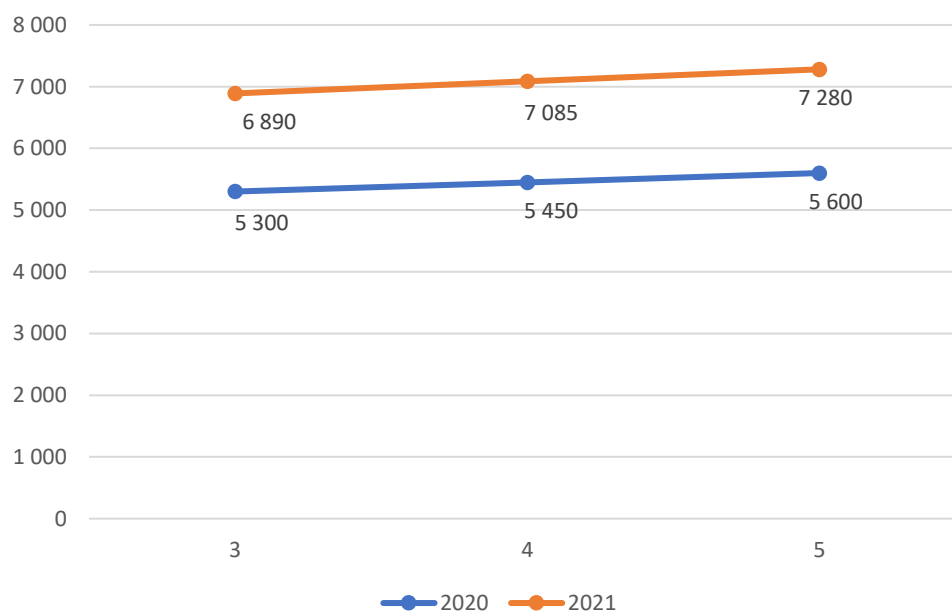


Рисунок 2.9 – Динаміка погодинної форми оплати праці

Визначення заробітної плати відповідно до погодинної форми оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром», представлено в таблиці 2.10 та на рисунку 2.9,

дозволяє зробити висновок, що на підприємстві існує стійка тенденція до її зростання. При цьому слід зазначити, що погодинна форма оплати праці найчастіше використовується в умовах використання автоматизованих виробництв, тому саме погодинна форма оплати праці є найбільш перспективною.

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу робіт за певний час та відрядної розцінки.

Відрядна розцінка розраховується за формулою [63]:

$$p = C_{pi}/N_{вир}, \text{ грн/од.}, \quad (2.19)$$

де C_{pi} – годинна (або денна) тарифна ставка i -го розряду відповідно до тарифної сітки, грн/год або грн/дн.;

$N_{вир}$ – годинна (або денна) норма виробітку, натур. од./год або натур. од./дн.

За 2020 рік:

$$p_3 = 30,114/14,207 = 2,120$$

$$p_4 = 30,966/14,207 = 2,180$$

$$p_5 = 31,818/14,207 = 2,240$$

За 2021 рік:

$$p_3 = 39,148/15,801 = 2,478$$

$$p_4 = 40,256/15,801 = 2,548$$

$$p_5 = 41,364/15,801 = 2,618$$

Характеристика систем відрядної форми оплати праці наведена у таблиці 2.11. Динаміка тарифної ставки розрядів представлена на рисунку 2.10.

Заробітна плата відповідно до прямої відрядної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром» також як і заробітна плата відповідно до погодинної форми оплати праці має тенденцію до зростання. Проте при використанні прямої відрядної

системи розрахунку заробітної плати має місце значне перевищення сум заробітку у робітників відрядників.

Обчислення ФОП передбачає визначення сум заробітної плати, доплат, надбавок та інших винагород працівникам послідовно від годинного фонду до денного, місячного та річного.

Таблиця 2.11 – Характеристика систем відрядної форми оплати праці

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Заробітна плата відповідно до прямої відрядної системи [57]	$Z_{\text{пр.відр}}$	$Z_{\text{пр.відр}} = Q_{\text{ф}} r, \text{ грн/од.},$ <p>де $Q_{\text{ф}}$ – обсяг виготовленої працівником продукції належної якості за розрахунковий період, натур. од.;</p> <p>r – відрядна розцінка за одиницю виконаної роботи, грн/натур. од.</p>	<p>За 2020 рік:</p> $Z_{\text{пр.відр}} 3 = 2,120 * 3565,934 = 7558,523$ $Z_{\text{пр.відр}} 4 = 2,180 * 3565,934 = 7772,443$ $Z_{\text{пр.відр}} 5 = 2,240 * 3565,934 = 7986,364$ <p>За 2021 рік:</p> $Z_{\text{пр.відр}} 3 = 2,478 * 3950,267 = 9786,932$ $Z_{\text{пр.відр}} 4 = 2,548 * 3950,267 = 10063,920$ $Z_{\text{пр.відр}} 5 = 2,618 * 3950,267 = 10340,909$
Заробітна плата відповідно до відрядно-преміальної системи [57]	$Z_{\text{відр-прем}}$	$Z_{\text{відр-прем}} = Q_{\text{ф}} r (1 + \Pi_1 + \Pi_2 \Pi_{\text{пл}}),$ <p>грн,</p> <p>де Π_1 – величина премії за виконання плану виробництва (норм виробітку), встановлена як частка від основної заробітної плати;</p> <p>Π_2 – величина премії за кожен відсоток перевиконання плану виробництва (норм виробітку), встановлена як частка від основної заробітної плати;</p> <p>$\Pi_{\text{пл}}$ – величина перевиконання плану виробництва (норм виробітку), %</p>	<p>За 2020 рік:</p> $Z_{\text{відр-прем}} 3 = 2,120 * 3565,934 * (1 + 0,08 + 0,03 + 0,01) = 8465,545$ $Z_{\text{відр-прем}} 4 = 2,180 * 3565,934 * (1 + 0,08 + 0,03 + 0,01) = 8705,136$ $Z_{\text{відр-прем}} 5 = 2,240 * 3565,934 * (1 + 0,08 + 0,03 + 0,01) = 8944,727$ <p>За 2021 рік:</p> $Z_{\text{відр-прем}} 3 = 2,478 * 3950,267 * (1 + 0,08 + 0,03 + 0,01) = 10961,364$ $Z_{\text{відр-прем}} 4 = 2,548 * 3950,267 * (1 + 0,08 + 0,03 + 0,01) = 11271,591$ $Z_{\text{відр-прем}} 5 = 2,618 * 3950,267 * (1 + 0,08 + 0,03 + 0,01) = 11581,818$

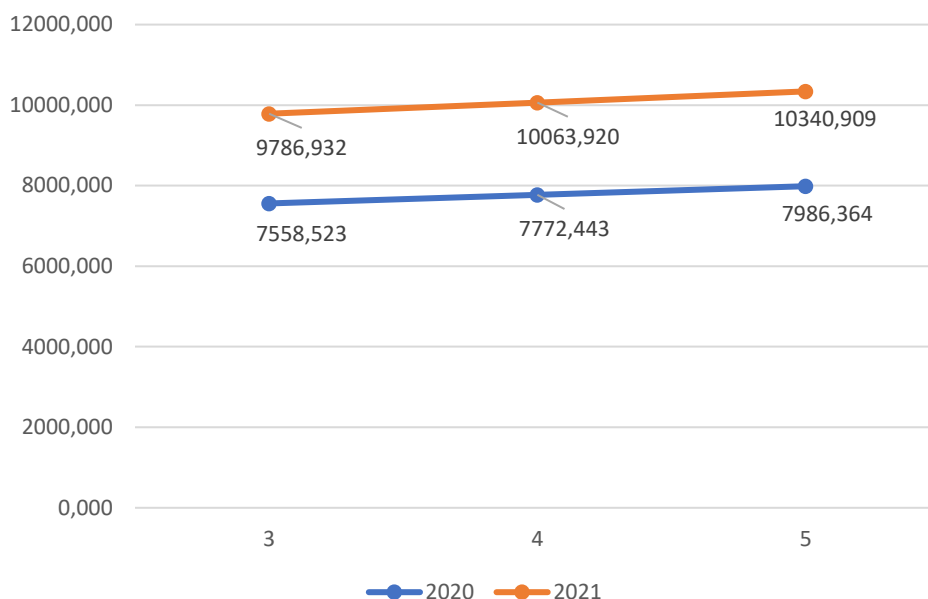


Рисунок 2.10 – Динаміка заробітної плати відповідно до прямої відрядної системи ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Розрахунок фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 2.12.

Склад фонду додаткової заробітної плати та місячного фонду оплати праці представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.12 – Розрахунок фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Розрахунок
1	2
Фонд основної заробітної плати [64]	<p>За 2020 рік:</p> $\text{ФОП}_{\text{осн}} (\text{інженерно-технічні працівники}) = 528 \cdot 12000 \cdot 10,5 = 66502800$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 3 = 1629 \cdot 30,114 \cdot 871 = 42720626,813$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 4 (\text{робочий персонал}) = 1629 \cdot 30,966 \cdot 119 = 5990413,794$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 4 = 1629 \cdot 30,966 \cdot 1069 = 53913724,146$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 5 = 1629 \cdot 31,818 \cdot 53 = 2735683,364$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} = 66502800 + 42720626,813 + 5990413,794 + 53913724,146 + 2735683,364 = 171863248,116$ <p>За 2021 рік:</p> $\text{ФОП}_{\text{осн}} (\text{інженерно-технічні працівники}) = 542 \cdot 12000 \cdot 10,5 = 68342400$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 3 = 1628,55 \cdot 39,148 \cdot 895 = 57057307,808$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 4 (\text{робочий персонал}) = 1628,55 \cdot 40,256 \cdot 122 = 8000745,992$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 4 = 1628,55 \cdot 40,256 \cdot 1098 = 72006713,927$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} 5 = 1628,55 \cdot 41,364 \cdot 54 = 3653755,560$ $\text{ФОП}_{\text{осн}} = 68342400 + 57057307,808 + 8000745,992 + 72006713,927 + 3653755,560 = 209060923,286$

Кінець таблиці 2.12

Фонд додаткової заробітної плати [64]	За 2020 рік: $\text{ФОП}_{\text{дод}} = 5986901,813 + 6442290,064 + 11383326,5 = 23812518,376$ За 2021 рік: $\text{ФОП}_{\text{дод}} = 8484594,685 + 8604268,116 + 15207675,6 = 32296538,401$
Годинний фонд [56]	За 2020 рік: $\text{Годинний ФОП} = 171863248,116 + 23812518,376 = 195675766,493$ За 2021 рік: $\text{Годинний ФОП} = 209060923,286 + 32296538,401 = 241357461,687$
Денний фонд [56]	За 2020 рік: $\text{Денний ФОП} = 195675766,493$ За 2021 рік: $\text{Денний ФОП} = 241357461,687$
Місячний фонд [56]	За 2020 рік: $\text{Місячний ФОП} = 195675766,493 + 28131261,5 = 223807028,038$ За 2021 рік: $\text{Місячний ФОП} = 241357461,687 + 34648487,3 = 276005949,033$
Річний фонд [56]	За 2020 рік: $\text{Річний ФОП} = 223807028,038 * 12 = 2685684336,460$ За 2021 рік: $\text{Річний ФОП} = 276005949,033 * 12 = 3312071388,392$

Фонд основної заробітної плати 2021 року, у порівнянні із 2020 роком, збільшився на 37197,67 тис. грн або 21,64% та сягнув 209060,923 тис. грн. Слід зазначити, що мінімальна заробітна плата по країні у 2021 році збільшилася проти 2020 року на 30%, а середня заробітна плата ПрАТ «Концерн Хлібпром» зросла на 13,8%. Відповідно відбулося підвищення годинного, денного, місячного та річного фондів основної заробітної плати. Зростання річного фонду відбулося на 23,3%. Таким чином, головний мотиватор підвищення ефективності праці – заробітна плата відповідає покладеним на неї функціям.

Таблиця 2.13 – Склад фонду додаткової заробітної плати та місячного фонду оплати праці ПрАТ «Концерн Хлібпром»

	2020	2021
Премія	5986901,813	8484594,685
Доплата за роботу вночі	6442290,064	8604268,116
Оплата роботи в надурочний час та у святкові й неробочі дні	11383326,5	15207675,6
Оплата чергових і додаткових відпусток	28131261,5	34648487,3

Аналіз фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Концерн Хлібпром» показав зростання всіх складових, проте темпи зміни не однакові. Так витрати на преміювання працівників збільшилися на 41,71%, доплата за роботу вночі – на 33,55%, оплата роботи в надурочний час та у святкові й неробочі дні – на 33,59%, оплата чергових і додаткових відпусток – на 23,17%.

Показники оцінки рівня заробітної плати та ефективності матеріального стимулювання персоналу наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники оцінки рівня заробітної плати та ефективності матеріального стимулювання персоналу

Показник	Познач.	Формула	Розрахунок
1	2	3	4
Середня заробітна плата одного штатного працівника [56]	$Z_{\text{Поб.ш.}}$	$Z_{\text{Поб.ш.}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{об.ш.}}}{\bar{C}_{\text{об.ш.}}}, \text{ грн/особу,}$ де $\text{ФОП}_{\text{об.ш.}}$ – сума нарахованого фонду оплати праці штатних працівників за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік), грн; $\bar{C}_{\text{об.ш.}}$ – середньооблікова кількість штатних працівників за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік), осіб	За 2020 рік: (171863248,116+23812518,376)/2639 = 74147,7 За 2021 рік: (209060923,286+32296538,401)/2712 = 88996,1
Середня заробітна плата за одну оплачену або відпрацьовану годину [56]	$Z_{\text{Поб.ш.год}}$	$Z_{\text{Поб.ш.год}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{об.ш.}}}{T_{\text{ф}}}, \text{ грн/год,}$ де $T_{\text{ф}}$ – оплачений або відпрацьований працівниками час (фактичний фонд робочого часу) за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік), люд.-год	За 2020 рік: (171863248,116+23812518,376)/4298139,3 = 45,53 За 2021 рік: (209060923,286+32296538,401)/4416627,6 = 54,65
Середньомісячна заробітна плата працівника за період (квартал, півріччя, рік) [56]	$Z_{\text{Поб.ш.міс}}$	$Z_{\text{Поб.ш.міс}} = \frac{\text{ФОП}_{\text{об.ш.пер}}}{N_{\text{міс}}}, \text{ грн/міс,}$ де $\text{ФОП}_{\text{об.ш. пер}}$ – сума заробітної плати працівника за період (квартал, півріччя, рік), грн; $N_{\text{міс}}$ – кількість місяців у відповідному періоді (кварталі, півріччі, році)	За 2020 рік: 74147,7/12 = 6178,97 За 2021 рік: 88996,1/12 = 7416,34

Кінець таблиці 2.14

Зарплатоміст- кість [65]	ЗМ	$ЗМ = \frac{\text{ФОП об.ш.}}{\text{ВП (ТП, РП)}}, \text{ грн/грн,}$ <p>де ВП (ТП, РП) – вартість валової, товарної або реалізованої продукції відповідно, грн</p>	<p>За 2020 рік: (171863248,116+23812518,376)/75284000 = 2,6 За 2021 рік: (209060923,286+32296538,401)/85705000 = 2,82</p>
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати [56]	К _{В/ЗП}	$К_{В/ЗП} = \frac{К_{рв}}{К_{рзп}},$ <p>де К_{рв} – коефіцієнт зростання виробітку за розрахунковий період; К_{рзп} – коефіцієнт зростання середньої заробітної плати за розрахунковий період</p>	<p>((31602,139/28527,473)*100)/((7416,34/6178,97)*100) = 110,78/120 = 0,923</p>

В результаті підвищення фонду основної заробітної плати, у порівнянні із минулим роком, в 2021 році відбувся ріст середньої заробітної плати за одну оплачену або відпрацьовану годину на 7,35 грн/год, середньомісячної заробітної плати працівника за період на 1237,37 грн/міс та зарплатомісткості на 0,156 грн/грн, середньорічної заробітної плати одного штатного працівника на 14848,19 грн/осіб, тобто на 20%. Оцінка виробітку (продуктивність праці за вартісним методом) показала, що цей показник збільшився у 2021 році проти минулого року на 10,78%. Звідси, можна розрахувати коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 2.14), він дорівнює 0,923.

Таким чином, проведена оцінка рішень у сфері управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» показала, що підприємство в цілому розвивається інтенсивним шляхом, заробітна плата являється мотиватором до високопродуктивної праці, проте на ПрАТ «Концерн Хлібпром» темпи зростання середньої заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення системи стимулювання праці персоналу виробничого підприємства

Одним із головних факторів успіху будь-якого підприємства є ефективне управління персоналом. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу є важливим елементом даного процесу, адже це надає можливості для досягнення кращої продуктивності й ефективності роботи працівників.

Стимулювання – зовнішня підтримка, яка впливає на діяльність працівників [3].

Основною метою стимулювання праці персоналу є забезпечення персоналу мотивацією для досягнення високих результатів в роботі, що, відповідно, призводить до покращення якості товарів чи послуг, збільшення прибутку підприємства й підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Визначення того, що мотивує робітників, є першим кроком до підвищення їхньої мотивації до роботи та буде мати вплив на продуктивність й ефективність підприємства. Процес стимулювання праці потребує підбору конкретних мотиваційних факторів і забезпечення умов, що будуть підіймати внутрішню мотивацію персоналу (в контексті організації дані заходи повинні бути системними та занесеними в політику управління кадрами).

У другому розділі була проведена оцінка рішень у сфері управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка показала наявність слабких місць на підприємстві, а саме:

- зростання плинності кадрів;
- низькі темпи вдосконалення професійного та особистісного розвитку персоналу;

- темпи зростання середньої заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці.

На основі цих проблем запропоновано заходи по удосконаленню системи стимулювання праці, які доцільно застосувати на ПрАТ «Концерн Хлібпром», які представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи по удосконаленню системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Проблема	Захід	Результат
1	Зростання плинності кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - заохочення ініціативи; - можливість працівників брати участь у справах підприємства; - збільшення заробітної плати 	Відчуття важливості на робочому місці, яке посилює бажання залишатися працювати на підприємстві
2	Низькі темпи вдосконалення професійного та особистісного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розподіл і кооперування праці в межах підприємства загалом і кожного його структурного підрозділу; - впровадження ділового оцінювання та атестації; - вдосконалення системи навчання підприємства; - запровадження системи наставництва 	Підвищення рівня професійного та особистісного розвитку працівників
3	Темпи зростання середньої заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> - залучення кваліфікованих працівників; - заходи планування кар'єри; - зростання продуктивності праці; - впровадження научної організації праці; - підбір та розміщення працівників, забезпечення необхідного їхнього кваліфікаційного рівня відповідно до покладених на них обов'язків; - організація й оснащення робочих місць; - створення сприятливих умов праці; - нормування праці 	Підвищення продуктивності персоналу підприємства

Стимулювання праці є складовою ефективного управління будь-якою організацією і правильно підібрані заходи допоможуть підвищити продуктивність й результативність робітників. У кожного підприємства свої власні потреби та цінності, тому не існує універсального методу стимулювання праці, що підійшов би для всіх. Компанія повинна знайти баланс між стимулами,

що дозволить сформувати максимально ефективну систему стимулювання персоналу.

Отже, стимулювання праці – це ключовий елемент успіху підприємства, воно може здійснюватися за допомогою різних методів, що мають певні переваги та обмеження. Варто ретельно зважити та дослідити усі фактори і знайти оптимальний спосіб стимулювання персоналу для досягнення максимального результату.

3.2 Визначення економічної ефективності удосконалення системи стимулювання праці

Вплив на випуск продукції змін чисельності працівників та виробітку одного працівника наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вплив на випуск продукції змін чисельності працівників та виробітку одного працівника

Показники	2020 рік (факт)	2021 рік (факт)	2022 рік (план)	Відхилення від плану	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чисельність промислово-виробничого персоналу (чол.)	2639	2712	2782	70	2,581
Середній за період виробіток продукції на 1 працівника ПВП, грн	530184,540	545962,389	630849,748	84887,359	15,548
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	1399157	1480650	1755024	274374	18,531

Зміна обсягу виробництва продукції внаслідок росту (зменшення):

- чисельності планово-виробничого персоналу: $70 * 545962,389 = 38217,4$ тис. грн;

- середнього виробітку на одного працівника: $84887,359 * 2782 = 236156,6$ тис. грн.

Аналіз впливу змін чисельності працівників та виробітку одного працівника на випуск продукції на плановий 2022 рік показав, що чисельність

промислово-виробничого персоналу у 2022 році планується збільшити проти 2021 року на 70 (осіб) або 2,58%. Середній виробіток продукції (робіт, послуг) на 1 працівника ПВП фактично склав у 2021 році 545962,389 грн, значення цього показника у плановому 2022 році – 630849,748 грн, тобто перевищення планується у розмірі 15,55%.

Таким чином, збільшення обсягу виробництва продукції у 2022 році на 274374 тис. грн передбачається внаслідок росту чисельності промислово-виробничого персоналу на 38217,4 тис. грн, та середнього виробітку на 1 працівника на 236156,6 тис. грн, але керівництву підприємства слід розробити заходи для збалансування темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Вплив на фонд оплати праці змін чисельності працівників та середньої заробітної плати одного працівника наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вплив на фонд оплати праці змін чисельності працівників та середньої заробітної плати одного працівника

Показники	2020 рік (факт)	2021 рік (факт)	2022 рік (план)	Відхилення від плану	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Промислово-виробничий персонал, чол.	2639	2712	2782	70	2,58
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	6178,97	7416,34	7538,29	121,95	1,64
Фонд оплати праці, тис. грн	195675,8	241357,5	251658,4	10301	4,27

Зміни у фонді оплати праці за рахунок росту (зменшення):

- чисельності працівників: $70 * 7416,34 * 12 = 6229,7$ тис. грн;

- середньої заробітної плати: $121,95 * 2782 * 12 = 4071,2$, тис. грн.

Проведений аналіз впливу змін чисельності працівників та середньої заробітної плати одного працівника на фонд оплати праці показав, що при збільшенні чисельності персоналу у плані 2022 року на 2,58% та середньої заробітної плати на 1,64%, фонд оплати праці на підприємстві збільшиться на 4,27%.

Середньомісячна заробітна плата 1 працівника у 2021 році складала 7416,34 грн, на 2022 рік заплановано – 7538,29 грн, тобто має місто зростання середньої заробітної плати на підприємстві за рік на 10301 тис. грн.

Фонд оплати праці на підприємстві за планом 2022 року становить 251658,4 тис. грн, фактично у 2021 році він дорівнював – 241357,5 тис. грн, таким чином, має місце збільшення фонду оплати праці на 10301 тис. грн.

На фонд оплати праці впливає зміна чисельності працівників та середня заробітна плата одного працівника. Фонд оплати праці у 2022 році планується збільшити на 10301 тис. грн, при цьому, в наслідок зростання чисельності персоналу, фонд оплати праці збільшиться на 6229,7 тис. грн, та зростання середньої заробітної плати одного працівника становило на 4071,2 тис. грн.

Використання робочого часу на підприємстві представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Використання робочого часу на підприємстві

Показники	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	Відхилення (+/-)	
				від плану	від 2020 року
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	2639	2712	2782	70	73
Відпрацьовано одним робітником:					
а) днів	203,6	203,5	202	-1,5	-0,1
б) годин	1629	1628	1618	-10	-1
Середня тривалість робочого дня, год.	7,5	7,6	8	0,4	0,1
Фонд робочого часу, год.	4298139,3	4416627,6	4502806,1	86178,5	118488,3

Аналіз використання робочого часу на підприємстві показав зростання середньооблікової чисельності робітників відповідно проти 2021 року на 70 осіб та проти 2020 року на 73 особи, що показує екстенсивний характер розвитку, проте, у 2022 році планувалось зменшення на 10 відпрацьованих годин. Таким чином, загальний фонд робочого часу у 2022 році ПрАТ «Концерн Хлібпром» заплановано в обсязі 4502,8 тис. год.

Повне використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів та годин одним працюючим і одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу.

Дані для аналізу використання трудових ресурсів (продуктивності праці) представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Дані для аналізу використання трудових ресурсів (продуктивності праці)

Показник	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	Відхилення від плану (+/-)	
				абсол.	%
1	2	3	4	5	6
Товарна продукція, тис. грн	1399157	1480650	1755024	274374	18,531
Чисельність працівників, осіб	2639	2712	2782	70	2,581
З них робітників	2111	2170	2246	76	3,502
Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	79,992	80,015	80,733	0,719	0,898
Кількість відпрацьованих робітниками, люд.-днів.	537366,375	552078,450	562850,763	10772,313	1,951
Людино-годин	4298139,3	4416627,6	4502806,1	86178,5	1,951
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	203,6	203,5	202	-1,5	-0,737
Тривалість робочого дня, год.	7,5	7,6	8	0,4	5,263
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1629	1628	1618	-10	-0,614
Середня продуктивність праці одного працівника (середньорічна), грн	530184,540	545962,389	630849,748	84887,359	15,548
Середня продуктивність праці одного робітника (середньорічна), грн	662793,463	682327,189	781399,822	99072,633	14,520
Середня продуктивність праці одного робітника (середньомісячна), грн	55232,789	56860,599	65116,652	8256,053	14,520
Середня продуктивність праці одного робітника (середньоденна), грн	2603,730	2681,956	3118,098	436,142	16,262

Кінець таблиці 3.5

Середня продуктивність праці одного робітника (середньогодинна), грн	434,049	441,179	483,539	42,361	9,602
--	---------	---------	---------	--------	-------

Як свідчать дані таблиці 3.5 загальний плановий (ефективний фонд) фонд робочого часу на підприємстві збільшився на 86,178 тис. год, що свідчить про екстенсивний напрям розвитку діяльності підприємства.

Наведені в таблиці 3.5 дані свідчать про те, що на підприємстві планується підвищення продуктивності праці у 2022 році. Середня продуктивність праці одного робітника повинна підвищитись проти плану на 99072,633 грн, що в відсотках складає 14,52%. Дані таблиці 3.5 свідчать про те, що підприємство планує збільшити усі показники продуктивності праці. Оцінка показує, що продуктивність праці зростає за всіма показниками, але не однаковою мірою.

Різниця в рівнях виконання плану щодо середньої продуктивності праці одного працюючого та одного робітника становить 1,028% (15,55-14,52) і пояснюється збільшенням питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників основної діяльності на 0,898%. Різниця в рівні виконання плану одним робітником щодо середньоденної і середньогодинної продуктивності праці становить 6,66% (9,602-16,262).

Для обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства в роботі розраховані техніко-економічні показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки, які наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Техніко-економічні показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки

№ п/ п	Показники	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (план)	Відхилення від плану (+/-)	
					абсол.	%
1.	Обсяг виробництва продукції, тис. грн	1399157	1480650	1755024	274374	18,531
2.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2639	2712	2782	70	2,581

Кінець таблиці 3.6

3.	Фонд оплати праці, тис. грн	195675,8	241357,5	251658,4	10301	4,268
4.	Прибуток, тис. грн	43932	17058	21097	4039	23,678
5.	Заробітна плата одного працівника, грн	6178,97	7416,34	7538,29	121,95	1,64
6.	Продуктивність праці, грн	44182,045	45496,866	52570,812	7073,946	15,548

Техніко-економічні показники ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки констатують бажання покращення основних показників ефективності діяльності підприємства. Так обсяг виробництва продукції підприємство планує збільшити на 18,53% при одночасному збільшенні чисельності працівників, у тому числі й робітників, а продуктивність праці заплановано збільшити на 15,548%, при одночасному зростанні заробітної плати одного працівника на 7,5%. Таке співвідношення темпів зростання продуктивності праці й заробітної плати є позитивним показником для розвитку підприємства. Керівництву підприємства доцільно розробити заходи щодо покращення системи управління персоналом.

Аналіз продуктивності праці потрібно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу і щодо підприємства в цілому за звітний період та в динаміці

Найбільш узагальненим показником продуктивності праці є середня продуктивність праці одного працюючого. Ця величина залежить від продуктивності праці робітників, їхньої питомої ваги в загальній чисельності відпрацьованих ними днів та тривалості робочого дня.

Розрахунок впливу даних факторів на зміну рівня середньої продуктивності праці одного працівника здійснюється за допомогою методу абсолютних різниць:

- зміна питомої ваги робітників:

$$0,719 * 682327,189 / 100 = 4902,77 \text{ грн};$$

- зміна середнього виробітку одного робітника:

$$99072,633 * 80,733 / 100 = 79984,59 \text{ грн.}$$

Загальна сума відхилення 84887,36

Таким же чином аналізується зміна середньорічного виробітку одного робітника, що залежить від кількості відпрацьованих днів у 2022 році, середньої тривалості робочого дня та середньоденного виробітку:

- зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:

$$(-1,5)*7,6*441,179 = -5029,441 \text{ грн};$$

- зміна тривалості робочого дня:

$$0,4*202*441,179 = 35647,263 \text{ грн};$$

- зміна середньогодинного виробітку одного робітника:

$$42,361*202*8 = 68455,376 \text{ грн.}$$

За даними аналізу зміни середнього виробітку одного робітника середній виробіток одного працюючого вищий на 99,073 тис. грн (781,40-682,327). Він збільшиться за рахунок зростання середньоденного виробітку одного робітника.

Аналіз продуктивності праці завершується розрахунком впливу окремих факторів на обсяг товарної продуктивності у плановому періоді.

Зміна обсягу виробництва продукції (274374 тис. грн) за рахунок росту (зменшення):

- чисельності планово-виробничого персоналу, грн:

$$70*545962,39 = 38217,4 \text{ тис. грн};$$

- середнього виробітку на 1 працівника, грн:

$$84887,36*2782 = 236156,6 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка зміни обсягу виробництва продукції у 2022 році передбачає збільшення обсягу виробництва продукції в наслідок росту чисельності планово-виробничого персоналу на 38217,4 тис. грн або 13,9% та збільшення середнього виробітку на 1 працівника на 236156,6 тис. грн або 86,1%.

Аналіз продуктивності праці завершується розрахунком впливу окремих факторів на обсяг товарної продуктивності у 2022 році. Розрахунок проводиться методом абсолютних різниць:

- зміна чисельності робітників:

$$76*203,5*7,6*441,179 = 51856,9 \text{ тис. грн};$$

- зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:

$(-1,5)*2246*441,179*7,6 = -11296,1$ тис. грн;

- зміна тривалості робочого дня:

$0,4*2246*202*441,179 = 80063,7$ тис. грн;

- зміна середньогодинного виробітку одного робітника:

$42,361*2246*202*8 = 153749,5$ тис. грн.

Отже, за результатами планування й організації виробництва визначено, що на обсяг товарної продуктивності у 2022 році матимуть вплив наступні фактори її зростання: збільшення чисельності робітників – 51856,9 тис. грн, збільшення тривалості робочого дня – 80063,7 тис. грн, зростання середньогодинного виробітку одного робітника – 153749,5 тис. грн. Проте, зменшення кількості відпрацьованих одним робітником днів призвело до умовного зменшення обсягу товарної продукції на 11296,1 тис. грн, це можна вважати резервом збільшення обсягу товарної продукції. Узагальнення впливу факторів на зміну обсягу виробництва продукції та продуктивності праці одного працівника у 2022 році наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Узагальнення впливу факторів на зміну обсягу виробництва продукції та продуктивності праці одного працівника у 2022 році

Вплив факторів на зміну обсягу виробництва продукції у 2022 році, тис.грн	
чисельності планово-виробничого персоналу	38217,4
середнього виробітку на 1 працівника	236156,6
Вплив факторів на зміну рівня середньої продуктивності праці одного працівника у 2022 році, грн	
зміна питомої ваги робітників	4902,77
зміна середнього виробітку одного робітника	79984,59
Загальна сума факторів	84887,36
Вплив факторів на зміну рівня середньорічного виробітку одного робітника у 2022 році, грн	
зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів	-5029,441
зміна тривалості робочого дня	35647,263
зміна середньогодинного виробітку одного робітника	68455,376
Вплив факторів на обсяг товарної продукції, тис.грн	
зміна чисельності робітників	51856,9
зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів	-11296,1
зміна тривалості робочого дня	80063,7
зміна середньогодинного виробітку одного робітника	153749,5

В результаті узагальнення впливу факторів на зміну обсягу виробництва продукції та продуктивності праці одного працівника у 2022 році, можна сказати, що запровадження розглянутих змін може покращити економічну діяльність підприємства.

Проведений аналіз показників руху працівників, як одного з методів управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром», свідчить про те, що на підприємстві має місце зростання коефіцієнту плинності кадрів, тобто керівництво підприємства не звертає увагу на причини плинності персоналу і не виявляється їх залежність, що приводить до того, що процес підбору персоналу здійснюється керівництвом стихійно, у міру виникнення потреб в персоналі.

З метою підвищення управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» було запропоновано кадрові заходи (табл. 3.1), для визначення їх рівня прийнято наступні критерії оцінювання: підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті збільшення кваліфікованого персоналу й підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті покращення системи навчання. Вага критеріїв була встановлена експертно, та склала 0,2 та 0,8. Оцінка важливості кадрових заходів з точки зору критеріїв була визначена за допомогою проведення анкетування та опитування керівників та спеціалістів відділу кадрів ПрАТ «Концерн Хлібпром», їх результати наведено в матриці оцінки кадрових заходів (табл. 3.8).

У матриці також розраховано коефіцієнти відносної важливості заходів (формула середньої арифметичної зваженої).

Отримані коефіцієнти показують оцінку впливу заходів на ефективну діяльність організації. Найбільші показники вказують на найпріоритетніші заходи.

Таблиця 3.8 – Матриця оцінки кадрових заходів ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Критерії оцінювання	Вага критеріїв	Планування кар'єри	Вдосконалення професійного та особистісного розвитку	Залучення кваліфікованих працівників	Заохочення ініціативи	Запровадження системи наставництва	Впровадження ділового оцінювання та атестації
Підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті збільшення кваліфікаційного персоналу	0,2	0,02	0,04	0,05	0,06	0,03	0,04
Підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті покращення системи навчання	0,8	0,03	0,07	0,03	0,03	0,06	0,05
Коефіцієнти відносної важливості заходів		0,028	0,064	0,034	0,036	0,054	0,048

Виходячи з одержаних результатів можна визначити найзначущі кадрові заходи, а саме: вдосконалення професійного та особистісного розвитку (0,064), запровадження системи наставництва (0,054), впровадження ділового оцінювання та атестації (0,048). Варто розглянути вибрані заходи, що орієнтовані на поліпшення системи управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром», які наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Програма кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром»

№	Заходи	Терміни	Вартість
1.	Вдосконалення професійного та особистісного розвитку	Рік	200 тис. грн
2.	Запровадження системи наставництва	Рік	170 тис. грн
3.	Впровадження ділового оцінювання та атестації	Пів року	-

Таким чином, можна зазначити, що запровадження програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром» в підсумку спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Так, система наставництва дозволить забезпечити: підвищення продуктивності праці персоналу (на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг; зміцнення організації; зниження скарг споживачів; збільшення суми чистого прибутку підприємства; збільшення підсумкової прибутковості. Для цього можна використовувати коучинг, який має на меті допомагати людям змінюватися так, як саме вони цього хочуть, а не інші люди.

З метою реалізації заходу вдосконалення професійного та особистісного розвитку доцільно покращувати систему підбору та оціночну методику при підборі персоналу підприємства; поліпшувати рівень неформальних відносин і згуртованості колективу організації тощо.

Навчання персоналу є критично важливим фактором успіху організації. Це дозволяє забезпечити продуктивність, задоволеність працівників і здатність підприємства адаптуватися до змін. Інвестування в навчання персоналу є стратегічним кроком, який приносить позитивні результати і сприяє стійкому розвитку організації.

Ефективність інвестування в забезпечення програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром» розраховується за формулою:

$$Eф_{н.п.} = \left(\frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) * 100\% \quad (2.20)$$

Прогноз ефективності проведення навчальних заходів персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогноз ефективності проведення навчальних заходів персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Навчання персоналу
Витрати на вдосконалення професійного розвитку, грн	2000
Численість працівників, осіб	100
Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	2700
Запровадження системи наставництва, грн	1700
Численість працівників, осіб	70

Кінець таблиці 3.10

Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	2500
Вартість навчання одного працівника, грн	3000
Численість працівників, осіб	15
Прогнозований дохід від навчання одного працівника, грн	3800
Витрати на навчальні заходи персоналу, грн	364000
Прогнозований дохід на навчальні заходи персоналу, грн	502000
Ефективність навчання, %	37,9

Витрати на навчальні заходи персоналу $2000*100+1700*70+3000*15 = 364000$ грн;

Прогнозований дохід на навчальні заходи персоналу $2700*100+2500*70+3800*15 = 502000$ грн.

Прогноз ефективності проведення навчальних заходів персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» передбачає, що в результаті запровадження заходів з навчання персоналу прогнозується ефективність, яка може сягнути 37,9%.

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки показує можливість покращення основних показників ефективності діяльності підприємства. Головним з яких є обсяг виробництва продукції підприємства, який планується збільшити на 18,53% при одночасному збільшенні чисельності працівників й продуктивність праці на 15,548. Таке можливо якщо керівництво підприємства буде впроваджувати заходи щодо покращення системи управління персоналом.

Проведений аналіз показників руху працівників показав зростання коефіцієнту плинності кадрів, аналіз факторів впливу на обсяг виробництва й продуктивність праці виявив позитивні та негативні можливості підвищення ефективності діяльності підприємства. Це свідчить про те, що керівництву підприємства доцільно звернути увагу на причини плинності персоналу й позитивні фактори збільшення продуктивності праці та забезпечити впровадження програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром».

З метою підвищення управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром» було запропоновано кадрові заходи: підвищення ефективності діяльності

підприємства в результаті збільшення кваліфікованого персоналу й підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті покращення системи навчання. Оцінка важливості кадрових заходів з точки зору критеріїв була визначена за допомогою проведення анкетування та опитування керівників та спеціалістів відділу кадрів ПрАТ «Концерн Хлібпром», отримані результати показують оцінку впливу заходів на ефективну діяльність організації. Найбільші показники вказують на найпріоритетніші заходи.

Виходячи з одержаних результатів, можна зазначити, що запровадження програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром» в підсумку спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Програма кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволить забезпечити: підвищення продуктивності праці персоналу (на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг; зміцнення організації; зниження скарг споживачів; збільшення суми чистого прибутку підприємства; збільшення підсумкової прибутковості. Для цього можна використовувати коучинг, який має на меті допомагати людям змінюватися так, як саме вони цього хочуть, а не інші люди.

Навчання персоналу є критично важливим фактором успіху організації. Це дозволяє забезпечити продуктивність, задоволеність працівників і здатність підприємства адаптуватися до змін. Інвестування в навчання персоналу є стратегічним кроком, який приносить позитивні результати і сприяє стійкому розвитку організації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування рішень та розробки рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Було узагальнено теоретичні основи управління персоналом. Досліджено, що управління персоналом – це наука про фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства з метою ефективного досягнення поставлених цілей. Розглянуто структуру персоналу підприємства та функції управління персоналом, що наразі включають в себе: планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію. Показано різні традиційні методи управління персоналом, вибір яких може залежати від мети управління, та інноваційні методи, використання яких є більш ефективним у сучасному світі. Було розглянуто систему управління персоналом, її структуру, етапи створення, методи її оцінювання та методи й підходи побудови ефективної системи.

2. Було проаналізовано діяльність підприємства та ефективність управління персоналом. Хлібопекарська галузь є доволі прибутковою, адже хліб споживають усі групи населення, до того ж було встановлено, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» входить в топ постачальників хлібних, хлібобулочних, кондитерських та тістових напівфабрикатів, підприємство має багато можливостей для розвитку та вдосконалення діяльності. Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства, було виявлено, що воно має певні проблеми з організацією виробництва. У 2021 році були погіршені значення таких показників, як: собівартість одиниці продукції (збільшення на 12,876%), витрати на виробництво товарної продукції (виросло на 19,450%), ціна одиниці продукції (збільшення на 9,760%), валовий прибуток (зменшення на 0,609%),

чистий прибуток (зниження на 61,172%), рентабельність продукції (зменшення на 21,045%) та рентабельність продажів (зниження на 35,392%).

Була проведена оцінка управління персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», в результаті якої виявлено як покращення, так і погіршення показників. Відбулося поліпшення таких показників, як: показники кваліфікації персоналу, значення фондів робочого часу, показники фактичного рівня використання кожного фонду робочого часу, частка фактично використаного часу, частка втрат робочого часу, коефіцієнт використання робочого часу, інтегральний коефіцієнт використання робочого часу, значення продуктивності праці, показники тарифної системи, значення систем погодинної форми оплати праці, показники систем відрядної форми оплати праці, фонд оплати праці, показники оцінки рівня заробітної плати та ефективності матеріального стимулювання.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» має погану ситуацію з відносними показниками руху працівників, низькими темпами вдосконалення професійного та особистісного розвитку персоналу, також на підприємстві темпи зростання середньої заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці. Саме тому підприємству варто переглянути свою діяльність та знайти способи покращення процесу управління персоналом.

3. Було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Концерн Хлібпром». Заходи удосконалення системи стимулювання праці персоналу на даному підприємстві включають в себе: заохочення ініціативи; можливість працівників брати участь у справах підприємства; збільшення заробітної плати; розподіл і кооперування праці в межах підприємства загалом і кожного його структурного підрозділу; впровадження ділового оцінювання та атестації; вдосконалення системи навчання підприємства; запровадження системи наставництва; залучення кваліфікованих працівників; заходи планування кар'єри; зростання продуктивності праці; впровадження научної організації праці; підбір та розміщення працівників, забезпечення необхідного їхнього кваліфікаційного

рівня відповідно до покладених на них обов'язків; організація й оснащення робочих місць; створення сприятливих умов праці; нормування праці.

Розглянуто вплив збільшення чисельності працівників, виробітку одного працівника та середньої заробітної плати одного працівника на випуск продукції та фонд оплати праці змін, прогнозується збільшення цих показників.

Проведений розрахунок впливу факторів на зміну обсягу виробництва продукції та продуктивності праці одного працівника у 2022 році показує, що запровадження розглянутих змін може покращити економічну діяльність підприємства.

Сформована матриця оцінки кадрових заходів ПрАТ «Концерн Хлібпром» дала можливість визначити найзначущі кадрові заходи. Розрахована ефективність інвестування в забезпечення програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на підприємстві показала, що в результаті запровадження заходів з навчання персоналу прогнозується ефективність, яка може сягнути 37,9%.

На основі отриманих результатів, можна сказати, що запровадження програми кадрових заходів для покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Концерн Хлібпром» в підсумку орієнтовано на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Війна тим чи іншим чином вплинула на всі галузі в країні та показала наскільки важлива наявність високоякісного лідерства та здорової культури праці. Саме тому керівникам зараз як ніколи важливо досліджувати персонал, шукати нові способи та методи якісного управління, мотивації, організації тощо.

Покращення управління персоналом дасть можливість керівникам: збільшити продуктивність на підприємстві, тим самим підтримуючи економіку країни та українських військових; подбати про безпеку та здоров'я підлеглих; забезпечити задоволеність працівників, що може зменшити плинність кадрів; підтримати здорову культуру праці тощо. Якісне управління персоналом дозволить бізнесу досягати поставлених цілей і завдань та продовжувати розвиватися на нашому й іноземних ринках, навіть у такий важкий час.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В.; за заг. ред. Шубалого О. М. *Управління персоналом : підручник*. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
2. Шевченко В. С. *Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. *Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці»*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
4. Федоренко Н. М. *Аналіз управління персоналом на підприємстві. Економіка інноваційної діяльності підприємств. Економічна теорія*. 2019. С. 210–211.
5. Борецька Н. П., Москалець М. В. *Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. Бізнес-навігатор*. 2018. вип. 6 (49). С. 65–69.
6. Лінькова О. Ю., Бузоверя Д. В. *Управління персоналом на підприємстві за сучасних викликів економіці. Е-економіка*. 2019. № 1 (3). С. 3–6.
7. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К.П., Троян А.В. *Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид*. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
8. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. *Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2022. № 35. С.51 –54.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

10. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки* : зб. наук. праць Луцького НТУ. 2021. Вип. 18 (71). С. 191–202.

11. Кійко М. В., Лободзинська Т.П. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом підприємства. *Управління персоналом в інституційній економіці* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квіт. 2021 р. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. С. 131–133.

12. Афанасьєв М. В., Іпполітова І. Я., Ушкальов В. В., Муренець І. Г.; за заг. ред. Ушкальова В. В. Менеджмент : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с.

13. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7 (14). С. 63 –74.

14. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України КПІ ім. Ігоря Сікорського*. 2020. Вип. 14.

15. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.

16. Чхеайло А. А. Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка: науковий економічний журнал*. Харків: Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, 2020. Випуск 60. С. 203–213.

17. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5 (22). С. 113–117.

18. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. праць за матер. Міжнарод. наук.-практ.

конференції, 20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS. 2020. С. 257–262.

19. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. 2019. № 4. С. 100–108.

20. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків. 2021. № 2 (27). С. 75–91.

21. Михайлова О. С. Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5 (16). С. 158–162.

22. Синіговець О. М., Твердохлебова А. С. Теоретичний аналіз формування ефективної системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 48 (1324). С. 92–95.

23. Бугас В. В., М.Р. Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління Персоналом підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2 (8). С. 48–54.

24. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48–53.

25. Мирошніченко Г. Б. Полегенька Ю. І. Теоретичний базис формування системи управління персоналом медичного закладу. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. № 1 (22). 97–105.

26. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.

27. Ломська К. В., Дмитренко А. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. *Актуальні*

проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю), м. Покровськ, 12-14 травня 2020 р. / ДВНЗ «ДонНТУ». Покровськ, 2020. С. 92–96.

28. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр.*, 2018. № 1 (15). С. 257–264.

29. Харченко Т. О., Атаманенко О. О. Моделі управління кадровою політикою підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5 (22). С. 169–174.

30. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 94–99.

31. Рудніченко Є., Гавловська Н. Лутюк В. Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 1, № 5. С. 311–315.

32. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 29–35.

33. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44–48.

34. Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнесінформ*. 2018. № 10. С. 398–403.

35. Evelyne Ingrid Mitu, Mile Vasic. Comparative Management of Human Resources between USA and Japan. *Valahian Journal of Economic Studies*. 2018. № 9 (23). С. 93–100.

36. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами.

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. вип. 4 (37). С. 119–129.

37. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації.* 2020. № 2 (30). С. 63–69.

38. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, 27-28 квітня 2020 р. Вінниця, 2020.

39. Прокопець Л. В., Кифяк В. І., Чуса Г. І. Аналіз впливу впровадження іноземного досвіду в сфері управління персоналом на національних підприємствах. *Економіка та держава.* 2022. № 5. С. 105–109.

40. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях : навч. посіб. Ч. 1. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

41. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. Т. 1, № 6. С. 191–195.

42. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство.* 2018. № 19. С. 63 –68.

43. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua> (дата звернення 01.03.2023).

44. Бондаренко-Берегович В. В. Управління економічною безпекою підприємств хлібопекарської галузі : дис. ... док. філософії за спеціальністю економіки : 051. Вінниця, 2021. 297 с.

45. ПрАТ «Концерн Хлібпром». *Smida.* URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05511001> (дата звернення: 18.03.2023).

46. КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ. *OKKO GROUP.* URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/khlibprom> (дата звернення: 02.03.2023).

47. Концерн «Хлібпром» отримав міжнародний сертифікат якості за стандартом IFS Food Standard. *LANDLORD.*

URL: <https://landlord.ua/news/kontsern-khlibprom-otrymav-mizhnarodnyi-sertyfikat-iaкости-za-standartom-ifs-food-standard/> (дата звернення: 02.05.2023).

48. Прусик Л., Барчук О. ЦЕ по-нашому. *Хлібпром газета*. Львів : ПП «Позитив-С», 2021. №8. 32 с.

49. Адлер О. О. Лесько О. Й. Долгий Л. М. Застосування LEAN-технологій в системі бізнес-планування та економічного аналізу сучасного підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»). *Причорноморські економічні студії*. 2022. вип. 74. С. 98–105.

50. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М., Дріль Н. В. Стратегічне управління розвитком підприємства шляхом використання LEAN-технологій на регіональному та державному рівнях. *Комунальне господарство міст*. 2021. Т. 5, № 165. С. 38–42.

51. Ніколаєнко С. М., Куліш С. Г., Янченко А. В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. вип. 3 (20). С. 252–257.

52. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Ринкові дослідження*. 2023. № 1. С. 27–40.

53. Мустафаєва А. І. Прогнозування розвитку виробничих процесів підприємств Вінниччини. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. 2018. Вип. 58. С. 78–84.

54. Кодекс корпоративного управління Приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром». URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/KHP_kodeks_korp_upravlinnya_2017.pdf (дата звернення: 24.03.2023).

55. Статут Приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром». URL: https://hlibprom.com.ua/resource/doc/Statut_2021.pdf (дата звернення: 26.03.2023).

56. Трифонова О. В. Економічні основи управління організацією : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 171 с.

57. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ. : Кондор, 2012. 600 с.

58. Вишнеvsька О. М., Козаченко Л. А., Костирко А. Г. Економічний аналіз : курс лекцій для здобувачів початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної форми здобуття вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2022. 85 с.

59. Даценко Г., Коцеруба Н., Крупельницька І., Кудирко О., Лобачева І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2021. 416 с.

60. Єлагін Ю. В., Полякова О. М. Економіка підприємств : Конспект лекцій : У 2 ч. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. 51 с.

61. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. Аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2019. 398 с.

62. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І. Вдосконалення тарифної системи оплати праці як ключового елементу в системі мотивації праці персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 1. С. 61–67.

63. Що таке відрядна форма оплата праці?. *Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці*. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/shcho-take-vidriadna-forma-oplata-pratsi/> (дата звернення: 24.04.2023).

64. Косяк А. П. Організація і обліково-аналітичне забезпечення розрахунків із заробітної плати у системі управління комунальними підприємствами. Комунальне господарство міст. 2020. Т. 2, № 155. С. 41–47.

65. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**
 Територія: ЛЬВІВСЬКА
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
 виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок
 нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 639

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

Дата (рік місяць число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ
2021 01 01
05511001
4610100000
230
10.71

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2020 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 870	2 778
первісна вартість	1001		10 375	11 925
накопичена амортизація	1002		7 505	9 147
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	2 493	7 729
Основні засоби:	1010	7	429 400	433 543
первісна вартість	1011		698 187	672 042
знос	1012		268 787	238 499
Інвестиційна нерухомість	1015	8	1 742	656
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		1 809	656
знос інвестиційної нерухомості	1017		67	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	-	5 860
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		498 152	512 213
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	73 147	107 398
Виробничі запаси	1101		51 892	78 384
Незавершене виробництво	1102		561	735
Готова продукція	1103		12 733	14 746
Товари	1104		7 961	13 533
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	101 656	102 831
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	4 716	2 975
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		3 153	921
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	39 814	9 972
Готівка	1166		51	164
Рахунки в банках	1167		39 763	9 808
Витрати майбутніх періодів	1170	12	677	592
Інші оборотні активи	1190	14	2 500	5 832
Усього за розділом II	1195		225 692	230 550
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	7 875
БАЛАНС	1300		723 844	750 638

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		202 930	218 976
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(166 221)	(110 149)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		212 176	284 294
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 552	9 471
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510	16	75 869	62 414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	218 616	170 392
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		304 037	242 277
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	53 348	47 235
товари, роботи, послуги	1615	17	80 497	100 409
розрахунками з бюджетом	1620	18	11 630	6 809
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 674	3 311
розрахунками з оплати праці	1630		15 022	13 758
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	26 606	28 348
Доходи майбутніх періодів	1665	20	14 651	15 218
Інші поточні зобов'язання	1690	21	2 203	8 979
Усього за розділом III	1695		207 631	224 067
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900		723 844	750 638

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2020 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 269 772	1 350 447
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(803 394)	(822 780)
Валовий: прибуток	2090		466 378	527 667
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	7 187	4 331
Адміністративні витрати	2130	24	(144 166)	(146 175)
Витрати на збут	2150	25	(260 604)	(266 036)
Інші операційні витрати	2180	27	(15 886)	(26 180)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		52 909	93 607
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	4 565	18 211
Інші доходи	2240	28	40 310	17 405
Фінансові витрати	2250	29	(58 559)	(56 402)
Втрати від участі в капіталі	2255		(140)	-
Інші витрати	2270	28	(1 422)	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		37 663	72 821
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	6 269	26 139
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		43 932	98 960
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	34 374	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	34 374	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(6 188)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 186	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72 118	98 960

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	590 836	628 368
Витрати на оплату праці	2505	311 902	316 974
Відрахування на соціальні заходи	2510	68 384	68 931
Амортизація	2515	39 453	43 162
Інші операційні витрати	2520	159 537	161 938
Разом	2550	1 170 112	1 219 373

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00269	0,00605
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00269	0,00605
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Компанія: **Приватне акціонерне товариство "Концерн Хлібпром"**
 Територія: Львівська
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності: Виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
 виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок
 нетривалого зберігання

Середня кількість працівників: 2 712

Адреса: вулиця Хлібна, буд 2, м. Львів, Львівська обл., 79035

Дата (рік місяць число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

2977270

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ
2022 01 01
05511001
UA46060250010015970
230
10.71

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року**

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6	2 778	2 420
первісна вартість	1001		11 925	12 495
накопичена амортизація	1002		(9 147)	(10 075)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	7 729	14 394
Основні засоби:	1010	7	433 543	496 029
первісна вартість	1011		672 042	758 386
знос	1012		(238 499)	(262 357)
Інвестиційна нерухомість	1015	8	656	1 088
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		656	1 088
знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	9	5 860	550
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Гудвіл	1050	6	61 647	61 647
Інші оборотні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		512 213	576 128
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	107 398	129 808
Виробничі запаси	1101		78 384	94 552
Незавершене виробництво	1102		735	1 207
Готова продукція	1103		14 746	23 367
Товари	1104		13 533	10 682
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	102 831	118 423
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	2 975	5 893
з бюджетом	1135		29	29
у тому числі з податку на прибуток	1136		29	29
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		921	1 878
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	9 972	9 456
Готівка	1166		164	190
Рахунки в банках	1167		9 808	9 266
Витрати майбутніх періодів	1170	12	592	1 169
Інші оборотні активи	1190	14	5 832	6 632
Усього за розділом II	1195		230 550	273 288
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		7 875	-
БАЛАНС	1300		750 638	849 416

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	163 546	163 546
Капітал у дооцінках	1405		218 976	218 549
Додатковий капітал	1410		11 921	11 921
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(110 149)	(92 664)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		284 294	301 352
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30	9 471	14 402
Довгострокові кредити банків	1510	16	62 414	57 496
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	170 392	195 007
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		242 277	266 905
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	8 309
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	16	47 235	57 408
товари, роботи, послуги	1615	17	100 409	142 408
розрахунками з бюджетом	1620	18	6 809	8 422
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		3 311	3 186
розрахунками з оплати праці	1630		13 758	13 695
одержаними авансами	1635		-	-
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	28 348	30 373
Доходи майбутніх періодів	1665	20	15 218	11 908
Інші поточні зобов'язання	1690	21	8 979	5 450
Усього за розділом III	1695		224 067	281 159
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		750 638	849 416

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2021 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	1 474 880	1 269 772
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(1 011 340)	(803 394)
Валовий: прибуток	2090		463 540	466 378
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	5 522	7 187
Адміністративні витрати	2130	24	(149 088)	(144 166)
Витрати на збут	2150	25	(271 273)	(260 604)
Інші операційні витрати	2180	27	(8 996)	(15 886)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		39 705	52 909
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	2 412	4 565
Інші доходи	2240	28	8 352	40 310
Фінансові витрати	2250	29	(28 320)	(58 559)
Втрати від участі в капіталі	2255		(160)	(140)
Інші витрати	2270	28	-	(1 422)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		21 989	37 663
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	(4 931)	6 269
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		17 058	43 932
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	34 374
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	34 374
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	(6 188)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	28 186
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17 058	72 118

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	793 807	590 836
Витрати на оплату праці	2505	322 966	311 902
Відрахування на соціальні заходи	2510	70 598	68 384
Амортизація	2515	47 321	39 453
Інші операційні витрати	2520	163 010	159 537
Разом	2550	1 397 702	1 170 112

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	16 354 578 054	16 354 578 054
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	16 354 578 054	16 354 578 054
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00104	0,00269
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00104	0,00269
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Аверченко Владислав Анатолійович

Головний бухгалтер

Гоянюк Ірина Богданівна

