

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Мотивація працівників підприємницької структури та обґрунтування
пропозицій щодо стимулювання активності персоналу»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Рагінскі Михайло Йосефович

Керівниця: канд. екон. наук, доцентка
Поліщук Ірина Георгіївна

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Бондарчук Ольга Михайлівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р екон. наук, проф.
Альона ШАХНО

« _____ » _____ 2026 рік

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Рагінські Михайлу Йосефовичу

1. Тема роботи «Мотивація працівників підприємницької структури та обґрунтування пропозицій щодо стимулювання активності персоналу».
Керівниця теми Поліщук Ірина Георгіївна, канд. екон. наук, доцентка.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 року № 146с.
2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за 2021-2024 роки.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні напрацювання за останні роки щодо мотивації персоналу на підприємствах України, методів стимулювання та заохочення працівників; проаналізувати техніко-економічні показники виробничої діяльності ПрАТ «Концерн хлібпром» за 2021-2024 роки, провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства; проаналізувати фактори, які впливають на продуктивність праці на підприємстві; запропонувати програму стимулювання персоналу на підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу: Методи стимулювання персоналу підприємницької структури; Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Концерн хлібпром» за 2021-2024рр; Аналіз показників продуктивності праці ПрАТ «Концерн хлібпром» за 2021-2024рр; Пропозиції щодо обґрунтування програми стимулювання персоналу на підприємстві.

6. Дата видачі завдання

«17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи

Розділ	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Поліщук І. Г.	12.04.2026	28.04.2026
Розділ 2	доц. Поліщук І. Г.	28.04.2026	15.05.2026
Розділ 3	доц. Поліщук І. Г.	15.05.2026	31.05.2026

Нормоконтроль

_____ (підпис)

Ірина ПОЛІЩУК

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапу випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 31.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	01.04.2026 – 11.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	12.04.2026 – 28.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	29.04.2026 – 15.05.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	16.05.2026 – 31.05.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	01.06.2026 – 04.06.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.06.2026 – 09.06.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	10.06.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	26.06.2026	

Здобувач

_____ (підпис)

Михайло РАГІНСЬКИЙ

Наукова керівниця

_____ (підпис)

Ірина ПОЛІЩУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Мотивація працівників підприємницької структури та обґрунтування
пропозицій щодо стимулювання активності персоналу»

Кваліфікаційна робота: 83 с., 20 табл., 12 рис., 10 формул, 46 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження: персонал підприємства ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».
Мета роботи: обґрунтування пропозицій щодо стимулювання персоналу підприємницької структури хлібопекарської галузі.

Предмет дослідження: Мотивація працівників підприємницької структури ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» та обґрунтування пропозицій щодо стимулювання активності персоналу.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, статистичний, аналітичний, графічний та факторного аналізу.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної літератури щодо економічної сутності мотивації працівників підприємства та стимулювання персоналу. Розглянуто основні методичні аспекти з оцінювання ефективності мотивації на підприємницькій структурі.

На прикладі ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» здійснено аналіз його виробничо-господарської діяльності та техніко-економічних показників. Докладно прослідковано динаміку показників використання трудових ресурсів підприємства: структуру та рух; ефективність використання персоналу.

Запропоновано для удосконалення системи стимулювання активності персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» пройти навчання саме керівникам підприємства, для того щоб застосувати правильні та дієві методи мотивації всього персоналу. Обираємо «Клуб Ділових Людей», який знаходить у Львові. Програму навчання «Мотивація Від А до Я». В ході тренінгу розглядалися різні системи мотивації персоналу. Після впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром» заходу, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» зростає чистий дохід від реалізації на 3562,23 тис. грн, повні витрати зростуть на 2702,8 тис. грн. ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримає додатковий чистий прибуток у розмірі 704,73 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, СТРУКТУРА
ПЕРСОНАЛУ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ХЛІБОПЕКАРСЬКЕ
ВИРОБНИЦТВО, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ
ПЕРСОНАЛУ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання визначення мотивації персоналу	9
1.2. Оцінка ефективності мотивації персоналу підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	31
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за 2021-2024 роки	31
2.2. Аналіз стану та руху персоналу на підприємстві за 2021- 2024 роки	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	52
3.1. Встановлення факторів впливу на продуктивність праці підприємства	52
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо стимулювання активності персоналу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Питання мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства є завжди актуальним. Адже персонал є найбільш складним і специфічним ресурсом. Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи персоналу. Сьогодні для переважної більшості підприємств необхідність удосконалення системи мотивації персоналу полягає в основному в підвищенні ефективності праці працівників – і на цій основі – у забезпеченні зростання загальної ефективності підприємства. Проаналізовано та систематизовано складові системи мотивації персоналу сучасних підприємств. Розкрито базові підходи щодо трактування дефініції «мотивація персоналу». Досліджено взаємозв'язок мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Окреслено напрями оптимізації системи мотивації персоналу в умовах сучасних викликів.

Актуальність проблематики мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців щодо неї, відтак приділено значну увагу дослідженню теоретичних та методичних питань формування системи мотивації персоналу. Зокрема дослідженню мотиваційних процесів в сучасному менеджменті присвятили свої роботи такі науковці, як Базалійська Н. П., Кузьменко М. М., Коленда Н. В., Колот А. М., Рукасов С. В., Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г., Шафранська Т. Ю., Шкільняк М. М. Ними досліджено питання теорії й методології мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці.

В умовах динамічної турбулентності ринку, актуальною проблемою господарюючих суб'єктів є питання підвищення ефективності діяльності та посилення рівня конкурентоспроможності. Сьогодні перед кожним керівником підприємства постає питання успішної організації роботи працівників. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу підприємства здійснює безпосередній вплив на якість роботи персоналу;

формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі; вчасність виконання всіх завдань; плинність персоналу, тощо. Тобто персонал підприємства є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування системи ефективного менеджменту.

Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування пропозицій щодо стимулювання персоналу підприємницької структури хлібопекарської галузі.

Завданнями під час виконання кваліфікаційної роботи виступили:

- розгляд аспектів теорії та методології мотивації персоналу, основних підходів до визначення поняття «мотивація персоналу»;
- методи визначення ефективності мотивації на підприємстві;
- аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» на підставі аналізу техніко-економічних показників;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;
- проведено кореляційний аналіз факторів впливу на продуктивність праці на ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»;
- розроблено пропозиції щодо стимулювання персоналу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Предметом дослідження є мотивація працівників підприємницької структури ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» та обґрунтування пропозицій щодо стимулювання активності персоналу.

Методи дослідження. В процесі написання випускової кваліфікаційної роботи були використанні такі наукові методи: діалектичний, метод пізнання, наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних вчених, які вивчали питання, пов'язані з мотивацією та стимулюванням персоналу підприємства.

Опрацьовуючи аналітичні дані, нами було застосовано наступні методи: аналіз та синтез; абстрактно-логічний (при вивченні публікацій на тему

дослідження, при інтерпретації результатів); теоретичні узагальнення та порівняння (формулюванням висновків); економічний аналіз (для аналізу та оцінки економічних показників компанії), статистичний (ряди динаміки, графічний метод, метод кореляційно-регресійного аналізу), економіко-математичне моделювання.

Інформаційною базою дослідження послужили: закони, нормативні акти України, статистична та бухгалтерська звітність ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ», довідково-нормативні документи, наукові праці іноземних й українських вчених, навчальні посібники та інші актуальні джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання визначення мотивації персоналу.

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. Керівники часто приділяють недостатньо уваги персоналу підприємства, зазвичай вони більше сконцентровані на фінансових, виробничих, технічних та інших проблемах.

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. 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.

Відтак перед керівниками підприємств актуалізуються завдання щодо забезпечення належних умов роботи персоналу задля досягнення високих результатів діяльності та лідируючих позицій на ринку. Особливу увагу при цьому необхідно зацентрувати на проблематиці мотивації персоналу.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом, присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти даної проблеми. Проте, у науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивації»,

оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що обумовлює множинність підходів розуміння його сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автор	Трактування
Колот А. М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Амельницька О. В.	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
Буняк Н. В.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.

Джерело: Складено автором [1, 7, 18].

Провідні науковці зазначають, що мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес психічного та фізичного планування, що керує поведінкою людини, що визначає її організованість, рухливість і стійкість; здатність людини активно задовольняти потреби [18]. Здійснивши аналіз трактувань поняття «мотивація персоналу» провідними вченими, вважаємо, що під даним поняттям слід розуміти якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях.

Закономірно, що ефективна система мотивування персоналу має відповідати стратегічним цілям підприємства та ринковим умовам. Ефективне управління інтелектуальними ресурсами впливає на кінцеві результати підприємництва – отримання прибутку та конкурентних переваг.

Однією із ключових умов отримання конкурентних переваг є ефективне використання та розпорядження активами підприємства. Вважаємо, що персонал підприємства являється найціннішим активом та базовою складовою

конкуреноспроможності. Саме тому керівникам підприємств доцільно визначати загальну спрямованість системи мотивації співробітників, орієнтуючись на забезпечення, мотивування та збереження висококваліфікованого, відповідального і компетентного персоналу, необхідного для виконання поставлених завдань через реалізацію базових функцій менеджменту у контексті досягнення цілей організації.

Однією з найефективніших форм мотивації є матеріальна, яка включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Проте досягти високого рівня мотивації працівників шляхом виплати лише заробітної плати неможливо. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені за допомогою елементів нематеріальних стимулів, оскільки заробітна плата призначена для задоволення фізичних потреб працівників. Проте, конкуреноспроможність розміру заробітної плати виступає важливим аспектом ефективності діючої на підприємстві системи матеріальної мотивації персоналу.

Крім матеріальної форми мотивації на підприємстві повинна бути сформована система нематеріальної мотивації персоналу для задоволення їх внутрішніх психологічних потреб. До нематеріальної системи мотивації персоналу відносять можливість підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, відрядження, гнучкий графік роботи, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, сприятливі умови праці, подяка керівництва, постановка перед працівниками чітких і зрозумілих цілей, передача працівникам частини управлінських повноважень [5].

Керівництву підприємств варто зосередити увагу на проблемах розвитку та впровадження таких складових систем нематеріального стимулювання персоналу, як: відзначення активних працівників грамотами та подяками за підсумками місяця, кварталу та року; просування працівників за службовою ієрархією; забезпечення розвитку персоналу шляхом проведення навчальних програм, тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації, тощо. Окрім цього, для налагодження хорошого мікроклімату треба проводити заходи, що регламентовані в системі тимблдинг.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загально-орієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для усіх працівників. Проте, зарубіжна практика свідчить про доцільність впровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) системи мотивації персоналу. Найрезультативнішою вважається система мотивації персоналу, яка включає різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства.

Система мотивації персоналу забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих факторів з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес [6]. Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Класифікація методів мотивації персоналу.

Джерело: Складено автором [11, 13].

Класифікаційна ознака за способом впливу ґрунтується на почутті страху перед покаранням, основана на системі економічного та неекономічного заохочення, та передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації. Класифікаційна ознака за суб'єктом мотивації персоналу включає внутрішньо-особистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе та методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.

Ознаки за спрямованістю впливу сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності та різні види покарання. За місцем виникнення включають задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування із колегами, а також зарплату, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу. Класифікаційна ознака за економічним змістом характеризує оплату праці, премії, участь у доходах підприємства, оплату навчання, підвищення привабливості роботи, гнучкі графіки роботи та належні умови праці [6]. Ознаки за функціональним призначенням включають участь у доходах підприємства, збагачення за рахунок роботи, безоплатне харчування, надання житла, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Сьогодні основна мета системи мотивації персоналу будь-якого підприємства – зниження плинності кадрів, залучення високопрофесійних працівників, покращення показників продуктивності праці. Тому керівництву підприємств важливо забезпечити взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх мотиваційних складових у контексті ефективних, гармонізованих взаємовідносин персоналу.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства доцільно вивчити потреби працівників та їхнє задоволення існуючим механізмом стимулювання. На основі аналізу отриманих результатів, керівництво підприємства зможе визначити оптимальні форми та методи мотивації працівників.

Структура заохочення працівників переважної більшості підприємств в основному базується на матеріальній формі заохочення працівників, а нематеріальна перебуває на низькому рівні. До зниження трудової активності персоналу та показників продуктивності праці призводить використання недосконалих форм та методів мотивації працівників. Ці фактори впливають на якість роботи працівників та перешкоджають досягненню кращих результатів діяльності підприємства, порівняно із попередніми періодами та конкурентами.

При розробці мотиваційної системи персоналу підприємства доцільним вважаємо застосування наступних принципів: забезпечення можливості реалізовувати набуті працівниками професійні навички та здобутий досвід, працюючи на благо підприємства; механізм мотиваційного стимулювання працівників, який використовується на підприємстві, повинен відповідати вимогам сучасності та бути конкурентоспроможним по відношенню до інших підприємств галузі; система матеріального стимулювання повинна фокусуватися на досягненні кінцевих результатів як у роботі кожного підлеглого, так і в роботі підприємства в цілому; забезпечити збалансування матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

На основі проведених досліджень чинних мотиваційних систем, нами запропоновано комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу (рис. 1.2).

Приведена модель включає всі аспекти участі працівників у виробничому процесі, враховуючи не тільки внесок працівника в кінцевий результат, а й численні потреби, особисті інтереси, цінності, компетенції та здібності. Запропонована комплексна модель системи мотивації персоналу включає компоненти мотивації праці, а саме економічну, соціальну, психологічну, інституційну та організаційну. Система компонентів стимулювання, у свою чергу, містить сукупність факторів, що визначають її зміст, які повинні враховуватися загальною мотиваційною системою підприємства.

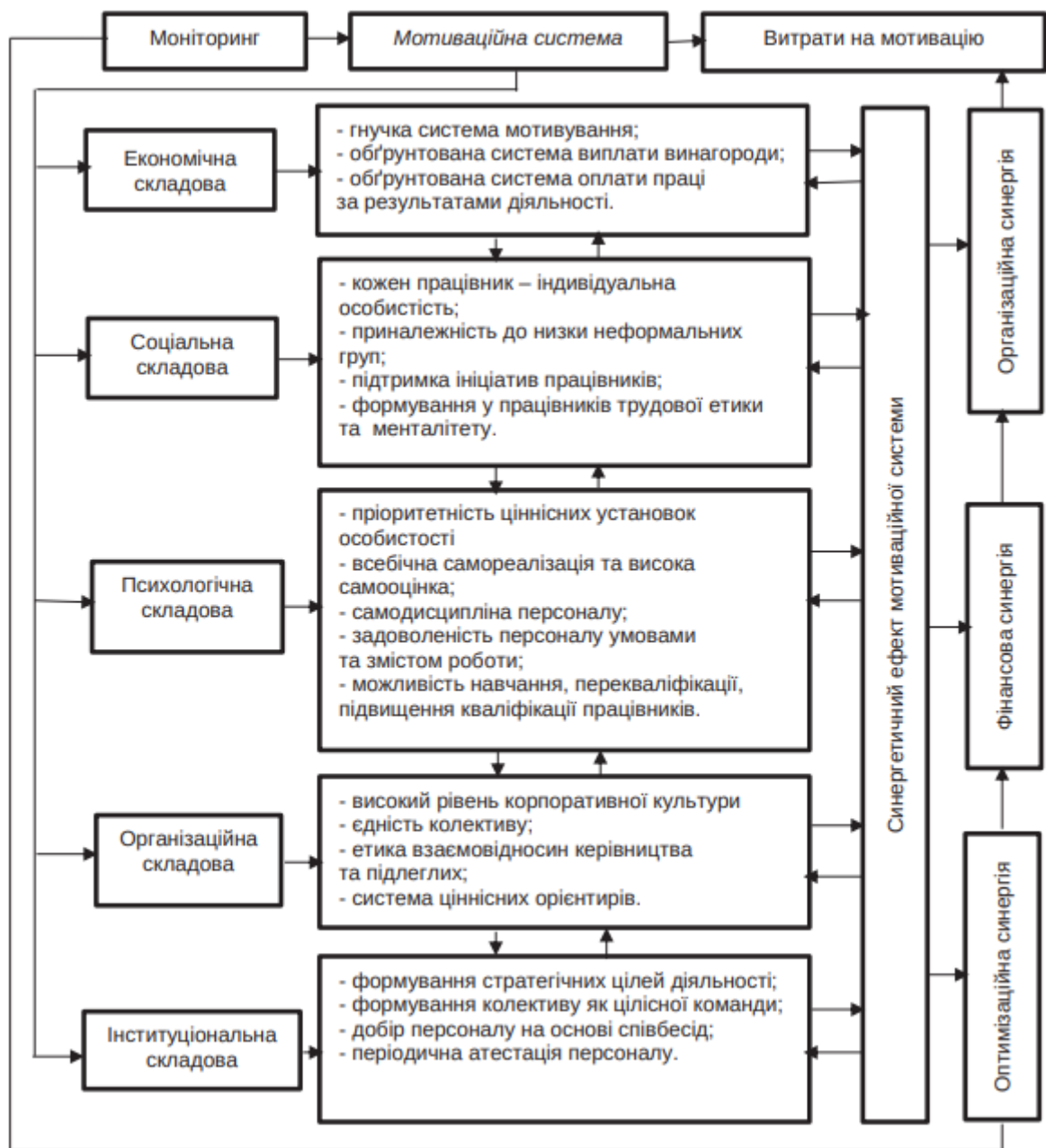


Рисунок 1.2 - Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу.

Джерело: Складено автором [13].

При цьому взаємодія цих компонентів системи стимулювання створює синергію, в тому числі оперативну, фінансову та оптимізаційну, що покриває витрати на стимулювання за рахунок сукупних результатів системи стимулювання, яка є комплексною [13].

Запропонована комплексна модель системи мотивації персоналу включає компоненти мотивації праці, а саме економічну, соціальну,

психологічну, інституційну та організаційну. Система компонентів стимулювання, у свою чергу, містить сукупність факторів, що визначають її зміст, які повинні враховуватися загальною мотиваційною системою підприємства. При цьому взаємодія цих компонентів системи стимулювання створює синергію, в тому числі оперативну, фінансову та оптимізаційну, що покриває витрати на стимулювання за рахунок сукупних результатів системи стимулювання, яка є комплексною.

Наведена модель може забезпечити ефективність системи стимулювання шляхом безперервного моніторингу ситуації та своєчасного коригування всіх її складових на основі реакції на зовнішні фактори та зв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

Тому рекомендується запровадити дієвий механізм стимулювання, завданням якого є спрямування діяльності працівників на кінцевий результат з урахуванням поставлених цілей. Згідно з нашими висновками, стимулювання має задовольняти насамперед матеріальні потреби та економічні інтереси працівників, тобто загалом має бути встановлений відповідний рівень заробітної плати та винагород.

Таким чином, формування ефективної системи мотивації персоналу в умовах конкурентного середовища дозволить забезпечити насамперед більш ефективне, злагоджене, конкурентоспроможне функціонування підприємства.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який мотивований до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. Еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі XX-го та XXI-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне

(постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

При формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Організація виробництва має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів. На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості

до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методи стимулювання персоналу підприємницької структури.

Джерело: Складено автором [19, 32].

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових

підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При цьому, відповідно до мотиву стимул буде відігравати

допоміжну роль, що полягає в активізації трудової діяльності працівника, підвищенні кваліфікації та професіоналізму, заохоченні його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, що не лише забезпечує реалізацію мотивів, але і збагачує, розвиває мотиваційне середовище та систему стимулювання працівника. Через те, один стимул може діяти як чинник формування різних мотивів.

Крім прямої та непрямой мотивації є ще такі важливі стимули, що впливають на ефективність співробітників:

- соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він частина колективу, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;
- психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна й доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;
- кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;
- освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері й отримувати нові знання.

Методи фінансової мотивації: премії та штрафи. До інструментів фінансової мотивації відносяться премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Система штрафів у кожній компанії зазвичай своя, але є і кілька загальних моментів.

- Штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше).
- Позбавлення премії за незадовільні результати.
- Відпрацювання (штрафні робочі години).

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку – знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями.

Десять кращих методів нефінансової мотивації:

- Мотиваційні наради. У народі їх називають «летучки». Крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, управлінець повинен намагатися зарядити людей на плідну роботу. Цей класичний метод допомагає залучити персонал в організаційне життя компанії.
- Вітання зі знаменними датами. День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи та інші знакові дати – все це привід привітати людину й зайвий раз підняти їй настрій. До того ж, це підкріпить відчуття співробітника в тому, що він важливий для компанії, а це підвищить його лояльність.
- Можливість професійного зростання. Підвищення професійного рівня вигідно як для самого працівника, так і для компанії.
- Комфортні умови роботи. Це вірний шлях до підвищення продуктивності праці.
- Заходи для підвищення і підтримки командного духу. Це можуть бути корпоративи, туристичні поїздки, походи в кіно, спортивні змагання та інші способи проведення спільного часу.
- Гнучкий графік як метод заохочення.
- Додаткові вихідні. Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний за якісно виконану роботу.
- Надання знижок на послуги або продукцію компанії.
- Налагоджений зворотний зв'язок. Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу. Одні працівники можуть виступити на планерці, для інших треба організувати корпоративний «письмовий ящик».

1.2. Оцінка ефективності мотивації персоналу підприємства.

Висока залученість співробітників безпосередньо корелює зі збільшенням прибутку, зниженням плинності кадрів та зростанням продуктивності.

Для оцінки ефективності мотивації персоналу важливо розуміти, що мотивація — це не просто абстрактне поняття. Це система, яка може бути виміряна за допомогою конкретних метрик і показників, спрямованих на оцінку продуктивності та залученості співробітників. Щоб система мотивації працювала ефективно, потрібно використовувати комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні показники.

Перше, на що варто звернути увагу, — це виробничі KPI (ключові показники ефективності). Вони безпосередньо пов'язані з результатами бізнесу і дозволяють оцінити, наскільки ефективно співробітники виконують свої завдання. Приклади таких показників:

- обсяг продажів;
- кількість залучених клієнтів;
- виконання виробничих планів.

Ці метрики дозволяють бізнесу стежити за динамікою продуктивності та оперативно реагувати на зміни.

Наведемо приклад покрокового процесу встановлення KPI для компанії. Перший і найважливіший крок у встановленні KPI — це визначення стратегічних та оперативних цілей вашої компанії. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

Наприклад: збільшення виторгу на 20% протягом наступного року; зниження рівня плинності кадрів на 10% протягом шести місяців; збільшення частки ринку на 5% протягом двох років.

Після визначення цілей необхідно зрозуміти, які ключові фактори успіху (CSF) впливають на їх досягнення. Наприклад: висока якість продукції або

послуг; ефективність маркетингової компанії; висока задоволеність клієнтів; кваліфіковані та мотивовані співробітники.

На основі ключових факторів успіху слід обрати конкретні ключові показники ефективності (KPI), які вимірюватимуть прогрес у досягненні цілей. KPI повинні бути чіткими, вимірюваними та релевантними до конкретних цілей.

Для кожного обраного KPI необхідно встановити цільові значення, яких компанія прагне досягти. Ці значення повинні бути реалістичними, але амбіційними, щоб стимулювати поліпшення. Наприклад: збільшення рівня конверсії з 3% до 5% за півроку; зниження часу простою обладнання на 20% протягом року; підвищення індексу задоволеності співробітників до 85% протягом шести місяців.

Не менш важливою є оцінка задоволеності та залученості співробітників. Дослідження показують, що залученість співробітників має вирішальне значення для зростання компанії. Співробітники, які відчують зв'язок із цілями організації, є більш мотивованими та продуктивними.

Індекс залученості eNPS (Employee Net Promoter Score) — один з ефективних методів, який допомагає зрозуміти, наскільки співробітники готові рекомендувати компанію як місце для роботи. Впровадження такої практики дозволяє виявити слабкі місця в корпоративній культурі та залученості співробітників.

Анкета для визначення рівня Employee Net Promoter Score включає у себе 7 показників лояльності співробітників:

- залученість;
- задоволеність;
- визнання;
- зростання;
- відносини з керівником і колегами;
- стратегія;
- щастя.

Дослідження лояльності ґрунтується на створенні питань, які репрезентують ці показники. Співробітник відповідає на них, виставляючи бали за шкалою від 0 до 10, від мінімального до максимального значення.

За рівнем Employee Net Promoter Score співробітників можна розподілити на три групи:

- прихильники (Promoters) – співробітники, які лояльні до компанії та будуть рекомендувати її як потенційне місце роботи;
- нейтральні (Passively Satisfied) – співробітники, які не критикують компанію, але не готові її рекомендувати. Можуть змінити місце роботи, якщо з'явиться більш вигідна пропозиція;
- критики (Detractors) - співробітники, які негативно ставляться до компанії та шукають нове місце роботи.

eNPS формула має вигляд:

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$$

Для того, щоб розрахувати eNPS, необхідно:

- знати точну кількість учасників опитування;
- знати кількість прихильників і критиків у процентному співвідношенні;
- розрахувати різницю між кількістю прихильників і критиків.

Ще один важливий показник — це ефективність використання трудових ресурсів. Сюди входять такі метрики, як дохід на одного співробітника або продуктивність праці. Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки ефективно використовуються можливості кожного члена команди.

Необхідно пам'ятати, що для високопродуктивної праці підприємство має бути забезпечене робітниками відповідної кваліфікації. З метою аналізу відповідності кваліфікації робітників складності робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, розраховані за середньою арифметичною:

$$T_{p.c.} = \frac{\sum T_p \times ЧР}{\sum ЧР} \quad (1.1)$$

де T_p – середній тарифний розряд;

$ЧР$ – чисельність робітників.

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою:

$$\Phi_{\text{ч}} = ЧР \times t_1 \times t_{\text{рд}} \quad (1.2)$$

де $\Phi_{\text{ч}}$ – фонд робочого часу;

$ЧР$ – чисельність робітників;

t_1 – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$t_{\text{рд}}$ – середня тривалість робочого дня.

Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежить тією чи іншою мірою всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та інше.

Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (B) та трудомісткість (T_m).

$$B = \frac{Q}{T}, \quad T_m = \frac{T}{Q} \quad (1.3)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньо-годинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці

важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

Неможливо ефективно працювати, якщо ваш колектив постійно змінюється. Рівень плинності кадрів та причини звільнень — важливі показники, які можуть сигналізувати про проблеми в мотиваційній системі. Аналіз цих даних дозволяє не тільки підвищити стабільність кадрів, але й створити умови, які сприятимуть довгостроковій лояльності співробітників.

Чисельність персоналу на підприємстві не є сталою величиною, оскільки вона змінюється під впливом різних факторів, що зумовлює рух персоналу на підприємстві. Для ефективного управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються такі показники.

Коефіцієнт плинності персоналу визначається зі формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с.}} \quad (1.4)$$

де $Ч_{зв}$ — чисельність працівників, звільнених порушення трудової дисципліни чи за власним бажанням;

$Ч_{с.с.}$ — середньоспискова чисельність працівників.

Нормальним вважається рівень плинності персоналу до 5% за рік.

Коефіцієнт обороту робочої сили із прийняття:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с.с.}} \quad (1.5)$$

де $Ч_{пр}$ — чисельність працівників, прийнятих за певний період.

Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення:

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с.}} \quad (1.6)$$

де $Ч_{зв}$ — чисельність працівників звільнених із всіх причин.

Коефіцієнт сталості персоналу:

$$K_{ст} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{с.с.}} \quad (1.7)$$

де $Ч_{ст}$ — загальна чисельність працівників, що пропрацювали весь період.

Коефіцієнт стабільності персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві):

$$K_{\text{стаб}} = \frac{\sum P}{\text{Ч}_{\text{с.с.}}} \quad (1.8)$$

де $\sum P$ — сума років роботи на даному підприємстві всього персоналу.

Через зниження плинності кадрів здійснюється економія робочого часу і відповідно додатковий випуск продукції. Економія робочого часу розраховується таким чином:

$$E_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{зв}} \times t \quad (1.9)$$

де t — втрати часу у зв'язку із плинністю кадрів, днів.

Додатковий випуск продукції обчислюється:

$$V_{\text{дод}} = E_{\text{ч}} \times V_{\text{пл}} \quad (1.10)$$

де $V_{\text{пл}}$ — плановий виробіток на одного працівника за один людинодень, грн.

При розробці системи стимулювання важливо розглянути основні принципи теорії мотивації і визначити дві основні групи потреб: матеріальні та духовні. На кожну з цих груп потреб мають бути відповідні стимули. Тому система стимулювання персоналу, як сукупність елементів робочої ситуації, що впливають на поведінку людини, передбачає наявність двох основних підсистем управління персоналом: матеріальної та моральної. Керівники, свідомо впливаючи на мотивацію, повинні створювати умови, які дозволяють працівникам відчувати можливість задовольнити свої потреби, оскільки потреби підштовхують людину до дії. Один з найпотужніших стимулів - це винагородження, яке може бути як внутрішнім (задоволенням від самої роботи), так і зовнішнім (заробітною платою, кар'єрним зростанням, похвалою тощо).

Для визначення, як і в якому обсязі надавати винагороду, потрібно зрозуміти потреби конкретних працівників. Таким чином, на практиці функція мотивації реалізується через підфункції, визначення працівників, яким

потрібна мотивація, виявлення системи стимулів, визначення результатів роботи та системи винагороди для кожної конкретної особи.

Для задоволення матеріальних потреб застосовується матеріальне стимулювання, і головним засобом матеріальної мотивації є заробітна плата та виплати, що прирівнюються до неї. Складно оцінювати результати роботи персоналу.

Матеріальне стимулювання, незважаючи на численні переваги, також має свої недоліки:

- грошова винагорода не завжди є найкращим стимулом, оскільки вона може змушувати працівника виконувати певні завдання лише короткостроково, не забезпечуючи довгострокового результату;

- системи матеріального стимулювання результатів роботи часто знижують ефективність управління;

- матеріальне стимулювання вимагає великих витрат, зокрема на перепідготовку керівників, та дорого коштує в оцінці результатів роботи.

Прихильники грошової мотивації стверджують, що проблема не в недоліках матеріального стимулювання, а в його неумілому застосуванні.

Проте не слід забувати про роль нематеріальних факторів у стимулюванні персоналу організації. До нематеріальних стимулів відносяться нефінансові винагороди. Зокрема, найпоширенішими є:

- пільги, пов'язані з графіком роботи, що може включати гнучкість у робочому часі, можливість дистанційної роботи (віддаленої роботи), денні та нічні зміни, що дозволяють пристосовувати графік до індивідуальних потреб працівника;

- подарункові сертифікати, корпоративні подарунки, спеціальні призи або подарунки за досягнення певних цілей;

- винагороди, пов'язані зі зміною статусу працівника – присвоєння нового професійного статусу, яке може супроводжуватися відзнаками чи спеціальними церемоніями;

- «винагородження – визнання», що включає публічні відзнаки за

досягнення, словесне визнання успішної роботи перед колегами та керівництвом;

– винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця – можливість переведення на більш цікаву або відповідальну посаду чи проект, тому як це може бути важливим для розвитку кар'єрного зростання працівника.

Також існують різні загальновиробничі заходи, до яких можна віднести такі основні форми впливу, як:

– поліпшення умов праці – робота над покращенням робочого середовища та інфраструктури може позитивно впливати на комфорт та ефективність роботи працівників;

– організація відпочинку – забезпечення можливостей для відпочинку і відновлення енергії, таких як корпоративні відпустки або спільні заходи, організація перерв, створення кімнат відпочинку;

– підтримка традицій та обрядів – створення корпоративної культури та зміцнення спільних цінностей в організації;

– заходи відзначення різних подій – святкування днів народження, ювілеїв; корпоративні заходи, які сприяють підтримці командного духу та згуртуванню колективу тощо.

Ці нематеріальні стимули можуть бути дуже ефективними в підвищенні мотивації та задоволеності працівників і сприяти покращенню загального робочого клімату в організації.

Необхідність управління моральними стимулами до праці є очевидною, оскільки вони можуть бути використані окремо або в поєднанні з економічними та організаційними методами. Керівники переважно використовують матеріальну мотивацію для трьох основних цілей: контролю над використанням фонду оплати праці, збільшення гнучкості системи стимулювання праці та підтримки інтересів працівників в результатах своєї роботи. Важливо враховувати, що різні категорії людей сприймають матеріальну та нематеріальну мотивацію по-різному. На різних стадіях кар'єри люди можуть бути більш схильні до одного виду стимулювання, ніж до

іншого.

На жаль, недбалість у впровадженні змін у системі управління, зокрема, що стосується стимулювання працівників, може призвести до негативних наслідків, як це можна побачити на прикладі одного з підприємств, що займається переробкою нафти. Там було звільнено багатьох службовців, які досягли пенсійного віку, і замість них були найняті молоді фахівці з сучасними навичками в галузі оргтехніки та виробництва. Водночас були скасовані діяльність Ради ветеранів праці, деякі громадські ініціативи та традиції вшанування ювілярів на робочих місцях. Ініціатори сподівалися, що ці заходи покращать результативність виробництва. Але, насправді, вони призвели до негативних наслідків. Управлінська діяльність виявилася неефективною.

По-перше, досвідчені працівники, які залишилися на роботі, боялися втратити роботу і тому концентрувалися лише на своїх обов'язках і не були готові передавати свої знання молодшим колегам, що призвело до зниження продуктивності останніх. Додатково, скасування деяких довгострокових традицій вплинуло на поведінку досвідчених працівників.

По-друге, відсутність звичних стимулів для роботи серед досвідчених працівників призвела до складної ситуації. Висновки з цієї ситуації стали очевидними, проте виправлення ситуації може бути ускладненим або навіть неможливим.

Таким чином, управління мотивацією персоналу та стимулювання його праці є ключовим аспектом успішного менеджменту. Для досягнення високої продуктивності та ефективності організації, конкурентоспроможності, менеджерам важливо мати глибоке розуміння як теоретичних, так і практичних аспектів мотивації. Управлінцям слід використовувати різноманітні методи стимулювання співробітників, які включають як матеріальні, так і нематеріальні заходи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ» за 2021-2024 роки

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» (ПрАТ «Концерн Хлібпром») займається виробництвом хлібних, хлібобулочних, кондитерських та тістових напівфабрикатів [39;40].

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 [26].

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 [28]. 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) [23;24]. Популярністю користуються такі вироби, як [24]: європейська преміум-продукція (багети, чіабатти, круасани); житні сорти хліба «Карпатський» та «Гетьманський»; заморожена продукція; печиво; здобні сухарі та пряникобубликові вироби; заморожені тістечка; пряники «Північні» та «Молодіжні», сушки ванільні; печиво вівсяне; сушки дитячі, пряники з какао та смаком топлено го молока; пісочне печиво; тістечка «Брауні»; брендове печиво преміум класу Т М «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 [28].

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].

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% – хлібозаводи [23; 24]. Розподіл українського ринку хлібопекарських підприємств представлено на рисунку 2.1.

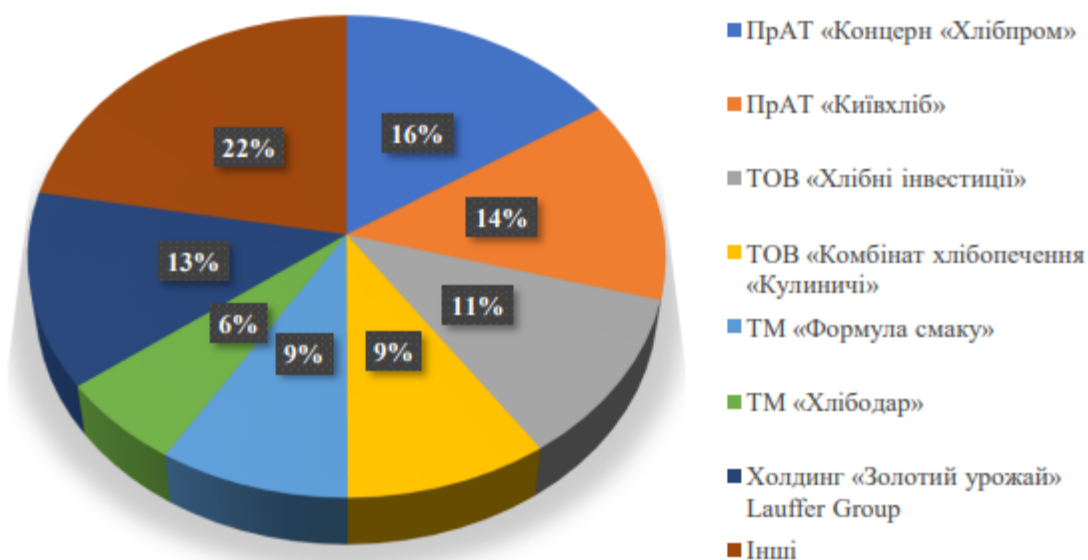


Рисунок 2.1 – Розподіл підприємств хлібопекарського виробництва на українському ринку

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 [43].

Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 2.1.

По таблиці 2.1 можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції на протязі 2021-2024 років поступово зростає і досягає 2035558 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції теж поступово зростає на протязі аналізованого періоду і досягає у 2024 році 1303380 тис. грн.(рис.2.2).

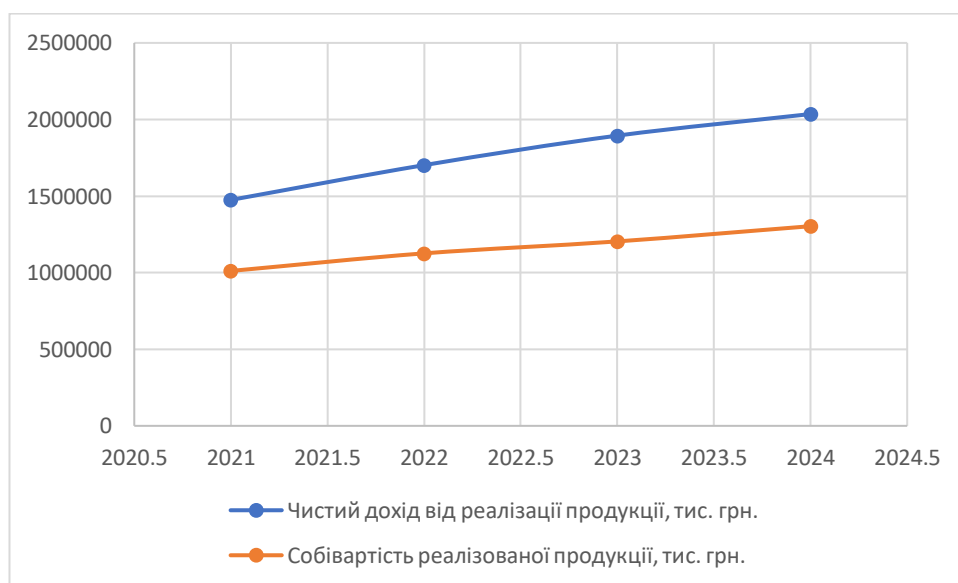


Рисунок 2.2 – Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024рр.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.1 - Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення , %					
					2022/ 2021		2023/ 2022		2024/ 2023	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1474880	1702061	1894700	2035558	227 181	15,40	192 639	11,32	140 858	7,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1011340	1126074	1204104	1303380	114 734	11,34	78 030	6,93	99 276	8,24
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції грн./грн.	0,69	0,66	0,64	0,64	-0,03	-4	-0,02	-0,03	0	100
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	496029	499466	635103	671032	3437	6,9	135637	27,15	35929	5,65
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	576128	581239	734144	866716	5111	0,9	152905	26,3	132572	18,1
Фондовіддача, грн./грн.	2,94	3,41	2,98	3,03	0,47	-	-0,43	-	0,05	-
Фондомісткість, грн./грн.	0,34	0,29	0,34	0,33	-0,05	-	0,05	-	-0,01	-
Фондоозброєність, тис. грн./особу	182,9	178,89	239,39	257,99	-4,01	-2,19	60,5	33,8	18,6	7,76
Власний капітал, тис. грн.	301352	322449	393275	325706	21097	7,0	70826	21,96	-67569	-17,18
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	39705	104050	73979	-16082	64 345	162,06	-30 071	-28,90	-90 061	-121,74
Валовий прибуток, тис. грн.	463540	575987	690596	732178	112 447	24,26	114 609	19,90	41 582	6,02
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2712	2792	2653	2601	80	2,94	-139	-4,97	-52	-1,96
Чистий прибуток тис. грн.	17058	21097	70826	-67569	4 039	23,68	49 729	235,72	-138 395	-195,40
Рентабельність продукції, %	45,83	51,15	57,35	56,18	5,32	-	6,20	-	-1,18	-
Рентабельність продажів, %	31,43	33,84	36,45	35,97	2,41	-	2,61	-	-0,48	-
Рентабельність активів, %	2,96	3,62	9,64	-7,79	0,66	-	6,02	-	-17,43	-

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Величина витрат на 1 грн реалізованої продукції на протязі цих років знаходиться майже на одному рівні 0,69-0,64 грн/грн. Це свідчить про нормальну ситуацію на виробництві.

Власний капітал на протязі 2022-2023 років зростає відповідно на 7% та на 22%, а у 2024 році зменшується на 17%. Це негативна тенденція.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році збільшився аж на 162%, а потім став зменшуватися у 2023- на 29%, у 2024 – майже на 122%. Це є негативною тенденцією. Відіграє велику негативну роль війна на Україні.

Чистий прибуток на протязі 2021-2023 років збільшувався відповідно на 24% -2022 рік, 235% - 2023 рік, а от у 2024 році зменшився на 195%. Це свідчить про те, що у 2024 році була складна ситуація на підприємстві (рис. 2.3).

Валовий прибуток зростає на протязі 2022-2024 років, але темп зростання зменшується відповідно у 2022 році – 24,26%, а у 2024 році – 6,02%.

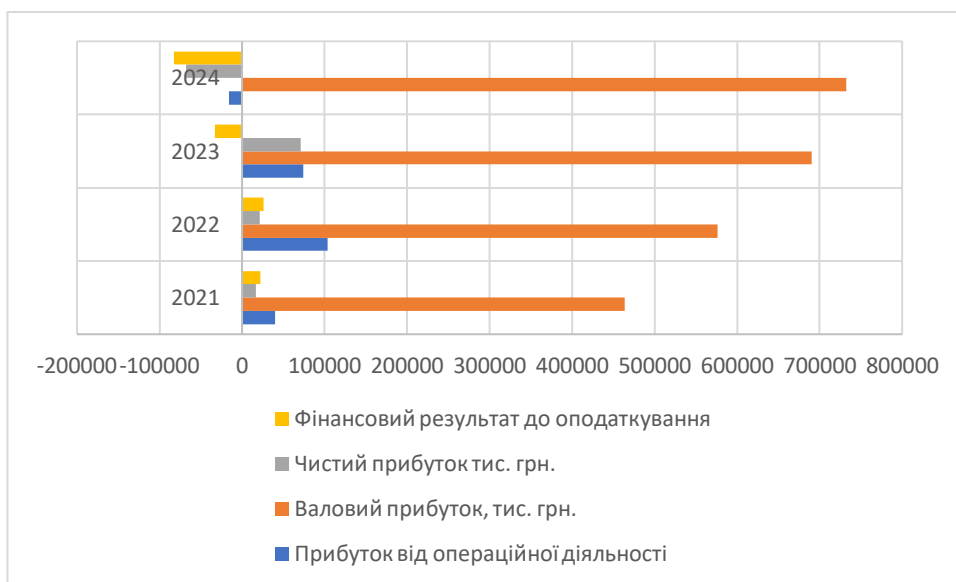


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результативних показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024рр.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

Що стосується основних виробничих засобів і необоротних активів

підприємства, то можна прослідкувати, що розмір їх збільшується. Найбільше значення ОЗ досягли у 2024 році – 671032 тис. грн., активи у 2024 році – 866716 тис. грн.

Рентабельність активів (ROA) показує ефективність використання майна компанії для генерації прибутку. На протязі 2022-2023 років ми бачимо краще управління ресурсами: показники збільшуються. А у 2024 році показник має негативне значення. Значить підприємству слід звернути увагу на управління ресурсами.

Фондовіддача показує ефективність використання основних засобів виробництва і ми бачимо, на даному підприємстві цей показник знаходиться на майже однаковому рівні: 2,94 – 3,03 грн/грн. Фондомісткість відповідно знаходиться на одному рівні. Фондоозброєність визначає вартість основних виробничих фондів (машин, обладнання, будівель), які припадають на одного працівника підприємства. По таблиці ми бачимо, що цей показник зростає на протязі досліджуваного періоду і у 2024 році досягає 258 грн/особу. Це є позитивною тенденцією.

Визначимо показники ліквідності балансу за категоріями А1, А2, А3, А4 та показники П1, П2, П3, П4 (табл. 2.2). Вони використовуються для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства, і дозволяють визначити, наскільки компанія може виконати свої фінансові зобов'язання та оплатити поточні витрати.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$.

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що за 2021-2024рр. підприємство не є абсолютно ліквідним, так як не виконується перша нерівність, тобто у підприємства не достатньо грошових коштів для розрахунку за своїми поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності балансу підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024рр.

Групи активів	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Групи зобов'язань	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Платіжний надлишок або нестача			
										2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
A1	9 456	35 439	8 534	5 285	П1	262 338	244 076	240 403	3 665 722	-252 882	-208 637	-231 869	-3 660 437
A2	126 194	94 415	127 303	114 261	П2	0	0	0	0	126 194	94 415	127 303	114 261
A3	137 609	209 221	197 211	202 119	П3	266 905	270 206	308 023	295 437	-129 296	-60 985	-110 812	-93 318
A4	576 128	581 239	734 144	866 716	П4	301 352	322 449	393 275	325 706	274776	258 790	340 869	541 010
Баланс	849 387	920 314	1 067 192	1 188 381	Баланс	830 595	836 731	941 701	4 286 865				

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [31]

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024рр.

№ з/п	Показники	Норм. знач.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+/-)		
							2022/2021	2023/2022	2024/2023
1	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	1,04	1,39	1,39	0,09	0,35	0,00	-1,30
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,52	0,53	0,57	0,03	0,01	0,03	-0,53
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,03605	0,14520	0,035499	0,0014417	0,10915	-0,10970	-0,03406

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [31]

Також на протязі досліджуваного періоду не виконується третя нерівність, тобто запаси не покривають довгострокові зобов'язання.

Це критичний сигнал, який вказує на неможливість вчасно розрахуватися за боргами, вимагає реструктуризації або додаткового фінансування. Нерівність $A4 \leq P4$ має балансуєчий характер. Її виконання свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. Але для нашого підприємства ця умова не виконується на протязі 2021-2024 років. Тобто у підприємства недостатньо власних оборотних коштів.

Динаміка показників ліквідності показана у табл. 2.3. Коефіцієнт покриття за 2021-2024рр. менший за нормативне значення (>2). Це свідчить про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» не має достатньо оборотних коштів для 100% покриття своїх поточних зобов'язань. Але значення коефіцієнта у 2021-2023 роках є більшим за 1,0 - тобто підприємство своєчасно повертає борги. А от у 2024 році ситуація погіршилася, підприємство має неліквідний баланс.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2021-2024рр. не відповідає нормативному значенню (>1), і спостерігається негативна тенденція щодо зниження його значення, а саме на 0,53. Загалом це свідчить про неспроможність ПрАТ «Концерн Хлібпром» повністю погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень(дебіторська заборгованість).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2021-2024рр. має значення менші за нормативне. То, можна сказати, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» не спроможне погасити поточну заборгованість за рахунок наявних грошових коштів, що свідчити про недостатність наявних грошових коштів.

Проаналізувавши ліквідність та платоспроможність ПрАТ «Концерн Хлібпром» перейдемо до аналізу фінансової стійкості (табл. 2.4).

На основі даних розрахунків, можна зазначити, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» на протязі всього аналізованого періоду не має абсолютну стійкість фінансового стану. Сума власних оборотних коштів менша за вартість запасів господарюючого суб'єкта.

Таблиця 2.4 - Визначення типу фінансової стійкості ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Наявність власних оборотних коштів тис. грн.	-274 776	-258 790	-340 869	-541 010
Наявність довгострокових джерел формування запасів тис. грн.	-7 871	11 416	-32 846	-245 573
Показник загальної величини джерел формування запасів тис. грн.	274 684	339 104	334 171	321 809
Надлишок (+) або недостача (-) власних оборотних коштів тис. грн.	-404 584	-460 916	-531 864	-735 523
Надлишок (+) або недостача (-) довгострокових джерел формування тис. грн.	-137 679	-190 710	-223 841	-440 086
Надлишок (+) або недостача (-) загальної величини джерел формування запасів тис. грн.	144 876	136 978	143 176	127 296

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Для більш детального аналізу фінансової стійкості підприємства проаналізуємо відносні показники(табл. 2.5).

Значення коефіцієнту автономії за 2021-2024рр. не відповідає нормативному ($>0,5$). Підприємство в більшій мірі залежить від зовнішніх джерел фінансування і має найменшу питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу.

Значення коефіцієнту фінансової залежності більше за нормативне значення (<2). Це обумовлено зменшенням величини власного капіталу.

Значення коефіцієнт маневреності робочого капіталу менше за нормативне значення, тобто запаси підприємства не є мобільними.

Значення коефіцієнту фінансової стійкості в менше за нормативне (>1), це свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт стійкості фінансування на підприємстві не відповідає нормативному значенню(0,8-0,9), таким чином можна зробити висновок, що на підприємстві не достатньо стійких джерел формування.

Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом за аналізований період не відповідає нормативному значенню($>0,2$). Це характеризує діяльність підприємства дуже низьким рівнем покриття матеріальних оборотних активів.

Таблиця 2.5 -Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024 р.р.

№ з/п	Показники	Норм. знач.	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,35	0,35	0,37	0,27
2	Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	2,82	2,85	2,72	3,65
3	Маневреність робочого капіталу	за планом	-14,01	17,71	-5,81	-0,79
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	-0,03	0,04	-0,08	-0,75
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,55	0,54	0,58	0,38
6	Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	-	1,82	1,85	1,72	2,65
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,67	0,64	0,66	0,52
8	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,65	0,65	0,63	0,73
9	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	<1	0,46	0,46	0,42	0,34
10	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,47	0,46	0,44	0,48
11	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	-1,01	-0,76	-1,02	-1,68
12	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,49	0,45	0,456	0,342
13	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,51	0,55	0,544	0,658
14	Коефіцієнт страхування бізнесу	>0,2	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
15	Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	>0,2	-0,07	0,06	-0,17	-1,26

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Значення коефіцієнту довгострокових зобов'язань (< 2) у двічі більше за нормативне значення, що свідчить про залучення до фінансування довгострокових кредитів. У структурі позикового капіталу у 2021 році 51%

складали поточні зобов'язання, а у 2024 році 66% про що свідчить значення коефіцієнту поточних зобов'язань 0,51 та 0,658 (нормативне значення >0,5).

Значення коефіцієнту страхування бізнесу за 2021-2024рр. є нульовим, що є негативною тенденцією в діяльності підприємства. Отже, можна зробити висновок, що рівень платоспроможності та фінансової стійкості ПрАТ «Концерн Хлібпром» є низьким, що є негативною тенденцією за рахунок збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Проаналізувавши фінансовий стан ПрАТ «Концерн Хлібпром» перейдемо до аналізу його фінансових результатів (табл. 2.6) (Додаток В)

За 2021-2024 р.р. на ПрАТ «Концерн Хлібпром» чистий дохід (виручка від реалізації продукції) поступово збільшується за рахунок збільшення цін на хлібобулочні вироби).

Собівартість реалізованої продукції збільшувалася на протязі досліджуваного періоду. Основними факторами, що призвели до збільшення виробничої собівартості є :

- збільшення середніх цін на паливо-енергетичні ресурси;
- збільшення середніх цін на закупні сировину та матеріали.

Інші операційні доходи та інші фінансові доходи на протязі досліджуваного періоду збільшувалися, що є позитивною тенденцією.

Адміністративні витрати збільшувалися з 1021 року до 2024 року на 94% тому, що вони витрачалися на утримання адміністративного апарату із-за збільшення зарплати.

Витрати на збут збільшилися з 271273 тис. грн. у 2021 році до 410297 тис. грн. у 2024 році через збільшення реалізації продукції на 33%.

Збільшення інших операційних витрат на протязі 2021-2024 років відбулося за рахунок збільшення собівартості товарів, що реалізуються згідно договорів комісії (бух.рах.9021) та відображенням фінансового результату з продажу іноземної валюти, у зв'язку з чим витрати з продажу іноземної валюти збільшилися (бух.рах.942).

Таблиця 2.6 - Аналіз формування чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024рр.

Назва показника	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення					
					2022/2021		2023/2022рр.		2024/2023рр.	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1474880	1702061	1894700	2035558	227 181	15,40	192 639	11,32	140 858	7,43
Собівартість реалізованої продукції	1011340	1126074	1204104	1303380	114 734	11,34	78 030	6,93	99 276	8,24
Валовий прибуток	463540	575987	690596	732178	112 447	24,26	114 609	19,90	41 582	6,02
Інші операційні доходи	5522	7022	10668	13800	1 500	27,16	3 646	51,92	3 132	29,36
Адміністративні витрати	149088	167077	257865	331258	17 989	12,07	90 788	54,34	73 393	28,46
Витрати на збут	271273	295891	351565	410297	24 618	9,07	55 674	18,82	58 732	16,71
Інші операційні витрати	8996	15991	17855	20505	6 995	77,76	1 864	11,66	2 650	14,84
Фінансові результати від операційної діяльності	39705	104050	73979	-16082	64 345	162,06	-30 071	-28,90	-90 061	-121,74
Інші фінансові доходи	2412	12635	3334	4491	10 223	423,84	-9 301	-73,61	1 157	34,70
Інші доходи	8352	-	883	316	-8 352	0,00	883	100	-567	-64,21
Фінансові витрати	28320	38682	37054	45089	10 362	36,59	-1 628	-4,21	8 035	21,68
Втрати від участі в капіталі	160	143	144	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	51466	73560	25900	51 466	100,00	22 094	42,93	-47 660	-64,79
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	21989	26394	-32562	-82264	4 405	20,03	-58 956	-123,36	-49 702	152,64
Податок на прибуток від звичайної діяльності	4931	5297	5443	14695	366	7,42	146	2,76	9 252	169,98
Чистий прибуток (збиток)	17058	21097	70826	-67569	4 039	23,68	49 729	235,72	-138 395	-195,40

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Величина фінансових витрат коливається: у 2022 році відбулося збільшення цього показника на 36%, а у 2023 році - зменшення на 4%, що пояснюється відображенням умовних процентних витрат при дисконтуванні зобов'язань з дебіторами. У 2024 році знов відбулося збільшення показника фінансових витрат на 22%.

Чистий прибуток на протязі 2022-2023 років збільшувався, відповідно на 24% та 235%. А у 2024 році підприємство отримало збиток 67569 тис. грн.

Таким чином, основною причиною зменшення суми чистого прибутку, отриманого за результатами фінансово-господарської діяльності є збільшення темпів зростання всіх статей витрат в порівнянні із меншими темпами зростання всіх видів доходів.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» перейдемо до аналізу його трудових ресурсів.

2.2. Аналіз стану і руху персоналу на підприємстві за 2021-2024 роки.

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат - обсяг виробництва продукції, її собівартість та прибуток.

Проаналізуємо структуру працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021- 2024 р. р. З таблиці 2.7 можна побачити, що у 2022 році зростає загальна чисельність персоналу на 80 осіб за рахунок зростання виробничого персоналу на 190 осіб та зменшення управлінського персоналу на 13 осіб. У 2023 році відбулося зменшення чисельності середньо-облікової на 139 осіб і зменшення

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024р.р.

Показник	2021		2022		2023		2024		Відхилення, структурні зрушення, п.п.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 /2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників:	2712	100	2792	100	2653	100	2601	100	-	-	-
Виробничий персонал	2314	88,9	2504	89,7	2382	89,8	2338	89,9	0,8	-0,1	0,1
Управлінський персонал	301	11,1	288	10,3	271	10,2	263	10,1	-0,8	-0,1	-0,1
в тому числі:- керівники	60	20,0	62	21,4	59	21,8	60	22,8	1,4	0,4	1,0
- спеціалісти	120	40,0	103	35,7	94	34,9	90	34,2	-4,3	-0,8	-0,7
- технічні працівники	120	40,0	123	42,9	118	43,3	113	43,0	2,9	0,4	-0,3
Частка управлінського персоналу в ВП, %	11,1		11,5		10,2		10,1				

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

виробничого персоналу на 122 особи, також зменшення управлінського персоналу на 17 осіб. У 2024 році знову зменшилася чисельність відповідно середньооблікова – на 52 особи, виробничий персонал – на 44 особи, управлінський персонал – на 8 осіб.

Таке поступове зменшення працюючих відбувається із-за воєнних дій у країні, мобілізації. Таким чином збільшується навантаження на працюючих робітників і, відповідно збільшується середня зарплата, з 2021 до 2024 років збільшилася на 10 тис. грн., або на 81%.

При цьому кількість керівників знаходиться приблизно на одному рівні 60 осіб, кількість спеціалістів поступово зменшується з 120 осіб у 2021 році, 90 осіб у 2024 році. Чисельність технічних працівників коливається у межах 123 - 113 осіб. Чисельність спеціалістів і технічних працівників зменшилася через оптимізацію кадрового складу і введення до складу ПрАТ «Концерн Хлібпром» виробничих підрозділів: ТОВ «Агрола Фуд», ТОВ «Вінниця-Хліб», ТОВ «Львівські хлібозаводи», ТОВ «Секюріті Комплаєнс Сервісес», ТОВ «Явірмлин».

Частка управлінського персоналу у промислово-виробничому складі на протязі досліджуваного періоду 11%.

Як видно з таблиці 2.8, управлінський персонал підприємства характеризується стабільністю та високою кваліфікацією, що відповідає вимогам до рівня освіти. Понад 60% працівників управлінського складу мають вищу освіту, решта – це працівники з неповною вищою або середньо професійною освітою. У 2021–2024 рр. понад 90% управлінців працювали за фахом, що позитивно впливає на продуктивність колективу та підвищує конкурентоспроможність підприємства у кадровому аспекті. Система управління персоналом повинна відповідати цілям організації, забезпечувати суворе дотримання трудового законодавства та максимізувати продуктивність працівників на своїх робочих місцях. У сучасних умовах, які характеризуються ускладненням праці та поширенням інформаційних технологій, зростає значення відповідності працівників займаним посадам.

Проте на підприємстві досі не всі фахівці володіють необхідними навичками роботи з комп'ютером.

Проведемо аналіз чисельності різних категорій працівників у табл.2.8. По таблиці ми бачимо, що у 2022 році середньооблікова чисельність і відповідно число працівників основного складу збільшується на 5%. А у 2023 та 2024 роках ці показники зменшуються.

Чисельність сумісників менша за 1%, і на протязі досліджуваного періоду поступово збільшується до 30 осіб.

Таблиця 2.8 – Аналіз чисельності окремих категорій працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024р.р.

Показники	2021	2022	2023	2024	Темпи зростання, %			
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	2499	2628	2589	2555	5,2	-1,4	-1,3	2,2
З них - працівники основного складу, осіб	2460	2586	2540	2525	5,1	-1,8	-0,6	2,6
Крім того: - сумісники, осіб	20	22	28	30	11,6	28,0	7,1	50,0
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	19	20	21	22	5,3	5,0	4,8	15,8
Штат постійних співробітників управлінського персоналу	282	266	247	244	-1,2	-1,4	-1,3	-13,5
Управлінці із вищою освітою	201	207	208	210	3,0	0,5	1,0	4,5
Службовці, які працюють за спеціальності і згідно з кваліфікацією.	272	265	268	270	-2,6	1,1	0,7	-0,7

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Чисельність працюючих за договорами цивільно-правового характеру теж менша за 1% і поступово зростає до 22 осіб у 2024 році. Чисельність постійних співробітників управлінського персоналу на протязі

досліджуваного періоду поступово зменшується і у 2024 році досягає 244 особи. Чисельність управлінців з вищою освітою збільшується з 201 особи у 2021 році до 210 осіб у 2024 році. Чисельність службовців, які працюють за спеціальності і згідно з кваліфікацією, коливається у межах 265-272 осіб на протязі 2021-2024 років. Це складає 10-11% від загальної чисельності працюючих.

Щодо освітнього рівня, то за досліджений період слід відмітити суттєву динаміку. Розподіл працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за рівнем освіти у 2021-2024 рр. демонструє, що найбільша частка припадає на співробітників із середньою освітою – 35,2–46,7% загальної кількості персоналу. Далі йдуть працівники зі спеціальною професійною освітою – 16,1–19,2 %. Решту складають фахівці з вищою освітою. Цікавість викликає аналіз кваліфікації, що відображає зв'язок між посадою та рівнем освіти. Наприклад, для робітників достатньо мати середню або середньо-професійну освіту залежно від спеціальності. Слід відмітити позитивну динаміку щодо робітників із повною вищою освітою («спеціаліст», «магістр») з 7,3 % у 2021 р. до 11,4 % у 2024 р. Для управлінського персоналу висувуються більш суворі вимоги до рівня освіти. За досліджений період відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс на 14,1 відсоткових пунктів.

Середній вік штатних працівників підприємства становив 45 років (табл. 2.9). З аналізу даних, поданих у табл. 2.9, видно, що вікова структура персоналу підприємства у 2024 р. є неоднорідною. Група 41–50 років займає найбільшу частку – 36,8 %, що свідчить про наявність значного контингенту досвідчених працівників середнього віку. Працівники віком 29–40 років складають 28,5 %, демонструючи дещо нижчий, але все ще вагомий рівень представництва. Молоді працівники (до 28 років) та старші за 50 років у сукупності становлять 34,7 % загальної чисельності персоналу. Щодо динаміки чисельності молоді, то частка молодих працівників дещо зменшується з 14,8 % у 2021 році до 13,1 % у 2024 році.

Таблиця 2.9 – Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024 р.р.

Вікові категорії	2021		2022		2023		2024		Відхилення питомої ваги, %		
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Молодь віком 15-28 років	402	14,8	410	14,7	350	13,2	341	13,1	-0,1	-1,5	-0,1
29-40 років	824	30,4	840	30,1	780	29,4	741	28,5	-0,3	-0,7	-0,9
41-50	1025	37,8	1048	37,5	1005	37,9	957	36,8	-0,3	0,4	-1,1
Передпенсійні роки	437	16,1	452	16,2	450	17,0	468	18,0	0,1	0,8	1,0
Пенсійні роки	24	0,9	42	1,5	68	2,6	94	3,6	0,6	1,1	1,0
Разом	2712	100	2792	100	2653	100	2601	100	0,0	0,0	0,0
Управлінський персонал											
Молодь віком 15-28 років	45	15,1	42	14,6	39	14,4	35	13,4	-0,5	-0,2	-1,0
29-40 років	97	32,2	95	33,0	91	33,6	85	32,4	0,8	0,6	-1,2
41-50	104	34,5	92	32,0	83	30,7	77	29,4	-2,5	-1,3	-1,3
Передпенсійні роки	45	14,9	39	13,4	30	11,0	33	12,3	-1,5	-2,4	1,3
Пенсійні роки	10	3,3	20	7,0	28	10,3	33	12,5	3,6	3,4	2,3
Разом	301	100	288	100	271	100	263	100	0,0	0,0	0,0
Виробничий персонал											
Молодь віком 15-28 років	357	14,8	368	14,7	311	13,1	302	12,9	-0,1	-1,6	-0,2
29-40 років	727	30,2	745	29,8	689	28,9	649	27,8	-0,4	-0,8	-1,1
41-50	921	38,1	956	38,2	922	38,7	898	38,4	0,1	0,5	-0,3
Передпенсійні роки	392	16,3	413	16,5	420	17,6	442	18,9	0,2	1,1	1,3
Пенсійні роки	14	0,6	22	0,8	40	1,7	47	2,0	0,2	0,9	0,3
Разом	2411	100	2504	100	2382	100	2338	100	0,0	0,0	0,0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Це зменшення вказує на складнощі залучення молодих кадрів до роботи в галузі, незважаючи на наявність певних можливостей для працевлаштування. В країні є тенденція виїзду молоді за кордон.

За даними таблиця 2.9 видно, що підприємство орієнтовано на досвідчених працівників. Підприємство надає перевагу фахівцям із певним досвідом роботи, що пояснює домінування вікових груп 41–50 років і 29–40 років.

Робота на підприємствах борошномельно-круп'яної промисловості є малопривабливою для молоді через її невисокий престиж та складні умови праці. Але привабливим є відсутність суворих вимог до освіти та віку для деяких категорій персоналу, особливо у складському господарстві (дільниця зерна та готової продукції). Отже, підприємство має добре збалансований контингент працівників середнього віку, які забезпечують стабільну роботу завдяки досвіду. Водночас низький рівень залучення молоді є викликом для компанії, оскільки це може ускладнити кадрову заміну в майбутньому.

Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- розробити програми мотивації молодих фахівців;
- покращити умови праці;
- популяризувати професії в галузі;
- забезпечити можливості навчання та професійного зростання для

молодих працівників.

Ці заходи сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу та довгостроковій стабільності підприємства. Розглядаючи вікову структуру кадрів за категоріями, слід зазначити, що вона кардинально не відрізняється від вікової структури персоналу в цілому, середній вік і управлінського персоналу, і виробничого персоналу складає майже 45 років. Рівень освіти персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» досить високий.

Проаналізуємо динаміку руху персоналу на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024 роки. По таблиці 2.10 ми спостерігаємо, що у 2023 і 2024 роках при зменшенні чисельності працівників зменшується і

чисельність жінок, а при збільшенні у 2022 році збільшується і чисельність жінок. Тобто на підприємстві відсоток жінок високий і приблизно постійний: у 2021 році 78%, у 2022 році 79%, у 2023 році – 81%, у 2024 році – 84%.

Це пояснюється специфікою виробництва і реалізації хлібобулочних виробів і умовами війни в країні.

З таблиці видно, що протягом 2021–2023 рр. рівень плинності кадрів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» зріс з 0,8 % до 5,7 %, що пов'язано із скороченням персоналу через зменшення попиту та виїздом працівників за кордон через військові дії. У 2024 році цей показник дещо зменшується до 3,8%.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Темпи зростання, %			
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2712	2792	2653	2601	3,0	-5,0	-2,0	-4,1
З них - жінки, осіб	2125	2214	2198	2182	4,2	-0,7	-0,7	2,7
Звільнено працівників, осіб, осіб	22	17	151	98	11,6	28,0	7,1	50,0
З них – за власним бажанням, осіб	15	13	34	33	-13,3	161,5	-2,95	120
- скорочення штату	-	-	115	63	-	-	-45,2	-
- за порушення дисципліни	7	4	2	2	-42,9	-50	0,0	-71,4
Прийнято працівників	1095	97	12	11	-91,2	-87,6	-8,3	-99,0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Аналіз причин звільнень показує, що у 2021–2024 рр. за ініціативою адміністрації через порушення трудової дисципліни було звільнено від 7 осіб (у 2021 р.) до 2 осіб (у 2024 р.), що пов'язано із скрутною ситуацією на ринку праці і боязню працівників втратити роботу. У 2023 р. відбулося скорочення штату працівників підприємства.

Аналіз ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2021-2024 рр. проведемо у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1. Встановлення факторів впливу на продуктивність праці підприємства.

Сучасна ринкова система управління персоналом, заснована на ефективному використанні обмежених економічних ресурсів в процесі виробництва передбачає систематичний аналіз і оцінки всіх видів виконуваних робіт, що діють на підприємстві процесів праці і отриманих результатів, служить економічною основою не лише вдосконалення управління трудовими ресурсами, робочою силою, але і раціонального витрачання всіх виробничих ресурсів, збереження людського капіталу. Перед всіма категоріями працівників стають проблеми зниження рівня поточних витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства, доходу і сукупного прибутку, рівня платоспроможності підприємства і особистих доходів працівників.

У сучасному виробництві основним показником його економічної ефективності є високий прибуток, що утворюється за рахунок повного використання всіх організаційних ресурсів, головним чином, трудового потенціалу і підприємницьких здібностей працівників підприємства. На основі аналізу вмісту трудової діяльності і оцінки показників виконання роботи можна встановити вклад кожного співробітника або окремої робочої групи в загальні результати всього підприємства. Основним критерієм для оцінки особистого вкладу працівників повинні стати показники результативності їх трудової діяльності, якості виконання закріплених роботи або встановлених посадових функцій, рівень творчої активності.

Всякий ефект показує міру досягнення деякого заданого результату: як

виконання роботи по виробництву товару і послуги, чи задовольнить вона споживача і чи буде продана, за якою ціною її можна продати, який можливий прибуток? При оцінці ефекту виконується порівняння фактичних або очікуваних показників зі встановленим стандартом, деяким еталоном, заздалегідь прийнятою метою і іншими порівняльними показниками. Цілком зрозуміло, що оцінити реальний ефект в різних сферах трудової діяльності людини не завжди можливо практично, так наприклад, в творчих видах праці. Проте в цілому можна сказати, що ефект в загальному вигляді є різницею між ціною товару і його собівартістю, між плановими (нормативними) і фактичними значеннями показника і так далі.

Ефективність характеризує відношення отриманого ефекту і витрат на його досягнення. У звичайній практиці показник ефективності виражає величину доходу (прибули) на одиницю витрат, наприклад, рентабельність виробу, праці і виробництва.

Продуктивність є одним з показників ефективності використання різних ресурсів. Вона визначається відношенням обсягу виробництва продукції до вартості того або іншого вигляду ресурсів. Залежно від використовуваних в розрахунку даних слід розрізняти декілька показників продуктивності: продуктивність праці, капіталомісткість, матеріаломісткість, фондоддача, фондоозброєність.

Для початку проведемо аналіз динаміки показників ефективності використання персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024 роки (табл.3.1.).

Фондоозброєність праці – це показник, що характеризує оснащеність працівників підприємств сфери матеріального виробництва основними виробничими фондами. Визначається як відношення вартості основних засобів підприємства до середньої річної облікової чисельності працівників. У 2022 році цей показник знижується на 2%, а у 2023 та 2024 роках збільшується відповідно майже на 34% та 8%. Це позитивна тенденція на підприємстві.

Таблиця 3.1 - Динаміка показників ефективності використання персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024р.р.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення , %					
					2022/ 2021		2023/ 2022		2024/ 2023	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1474880	1702061	1894700	2035558	227 181	15,40	192 639	11,32	140 858	7,43
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1011340	1126074	1204104	1303380	114 734	11,34	78 030	6,93	99 276	8,24
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2712	2792	2653	2601	80	2,94	-139	-4,97	-52	-1,96
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	496029	499466	635103	671032	3437	6,9	135637	27,15	35929	5,65
Фондоозброєність, тис. грн./особу	182,9	178,89	239,39	257,99	-4,01	-2,19	60,5	33,8	18,6	7,76
Продуктивність праці, тис. грн./особу	543,83	609,62	714,17	782,61	65,79	12,1	104,55	17,15	68,44	9,58
Фонд оплати праці, тис. грн.	322967	356181	488078	617810	33214	10,28	131897	37,03	129732	26,58
Середня заробітна плата, тис. грн.	9,924	10,631	15,331	19,794	0,707	7,12	4,7	44,2	4,46	29,11

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Продуктивність праці поступово збільшується на протязі досліджуваного періоду. У 2022 році – на 12%, у 2023 році – на 17%, у 2024 році – на 9,5%. Ці зміни свідчать про зменшення собівартості продукції, збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фонд оплати праці поступово збільшується, і відповідно підвищується середня заробітна плата на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром». Таке зростання зумовлене гострим дефіцитом кадрів, потребою в утриманні персоналу. У 2022 році фонд оплати праці збільшився на 65%, у 2023 році – на 33%, у 2024 році – на 26%. Темп зростання зменшується із-за дефіциту коштів на підприємстві і високої плинності кадрів.

Згідно за даними, таблиця 3.2, корисний фонд робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2024 рр. зріс на 9,6 % або на 440,5 тис. людино-годин. Це стало наслідком зменшення чисельності персоналу підприємства на 111 осіб, збільшенням бюджету робочого часу на 375,4 тис. людино-годин, або на 8,1 % через зменшення нормованих на 45% і ненормованих на 37% витрат часу. У період дії воєнного стану не застосовуються норми ст. 53 (тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів), частини першої ст. 65, частин третьої – п'ятої ст. 67 та ст. 71, 73, 781 (святкові і неробочі дні) КЗпП України [45].

Привертає увагу динаміка коефіцієнту абсентеїзму, що розраховується як співвідношення робочого часу, пропущеного співробітниками через незаплановані відсутності працівників (хвороби, прогули) протягом року до загального балансу робочого часу підприємства за рік. Нормою вважається рівень до 1,5–2%, а перевищення свідчить про низьку мотивацію або вигорання персоналу.

Враховуються всі пропуски робочого часу – з тимчасової непрацездатності, прогули тощо, окрім відпустки та вимушених відгулів за ініціативою підприємства. Отже на ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2021-2024 рр. коефіцієнт збільшився до 12,4 %, що свідчить про втрату 12,4 %, виробничого часу протягом 2024 р.

Таблиця 3.2 – Аналіз фонду робочого часу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021 - 2024 рр.

Показники	Робочий час, людино-днів							
	2021		2022		2023		2024	
	на одного працівника	на всіх працівників	на одного працівника	на всіх працівників	на одного працівника	на всіх працівників	на одного працівника	на всіх працівників
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб		2712		2792		2653		2601
Календарний фонд часу	365	989880	365	1019080	365	968345	366	951966
Вихідні і святкові дні	115	311880	108	301536	105	278565	104	270504
Номінальний фонд робочого часу	250	678000	260	725920	261	692433	262	681462
Нормовані цілоденні невиходи на роботу	34,6	93835	31,7	88506	24,9	66060	19,7	51240
Ненормовані цілоденні невиходи на роботу або простої	0,8	2170	0,5	1396	0,5	1327	0,5	1301
Явочний фонд робочого часу	214,6	581995	227,8	636018	235,6	625047	241,8	628922
Тривалість робочої зміни, год	8	21696	8	22336	8	21224	8	20808
Бюджет робочого часу, год	1716,8	4655962	1822,4	5088141	1884,8	5000374	1934,4	5031374
Передсвяткові скорочені дні, год.	3	56952	0	0	0	0	0	0
Корисний фонд робочого часу, год.	1692,8	4590874	1822,4	5088141	1884,8	5000374	1934,4	5031374
Корисний фонд робочого часу, дні.	211,6	573859	227,8	636018	235,6	625047	241,8	628922

Проведемо кореляційно-регресійний аналіз продуктивності праці на підприємстві. Проаналізуємо вплив чисельності персоналу (ЧП), використання фонду робочого часу (ФРЧ), обсягу виробництва (ОВ), середньої заробітної плати (ЗП), фондоозброєності (ФО) на продуктивність праці(ПП) на ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для цього складемо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники для кореляційно-регресійного аналізу продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	Темпи зростання, %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2712	2792	2653	2601	3,0	-5,0	-2,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1474880	1702061	1894700	2035558	15,4	11,3	7,43
Чистий прибуток	17058	21097	70826	-67569	23,68	235,72	-195,4
Явочний фонд робочого часу	214,6	227,8	235,6	241,8	6,15	3,42	2,63
Середня заробітна плата, тис. грн.	9,924	10,631	15,331	19,794	7,12	44,2	29,11
Фондоозброєність, тис. грн./особу	182,9	178,89	239,39	257,99	-2,19	33,8	7,76
Фондовіддача, грн./грн.	2,94	3,41	2,98	3,03	0,47	-0,43	0,05
Продуктивність праці, тис. грн./особу	543,83	609,62	714,17	782,61	12,1	17,15	9,58

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [30]

Для наочного відображення отриманих результатів кореляційно-регресійного аналізу побудуємо графіки, що відобразатимуть залежність між фактором та результативним показником.

За допомогою веб-програми Excel побудуємо графік залежності продуктивності праці від чистого доходу від реалізації продукції (рис. 3.1).

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та чистим доходу від реалізації є дуже тісний $R^2 = 0,9814$, оскільки отримання чистого доходу від реалізації прямо впливає на продуктивність праці.

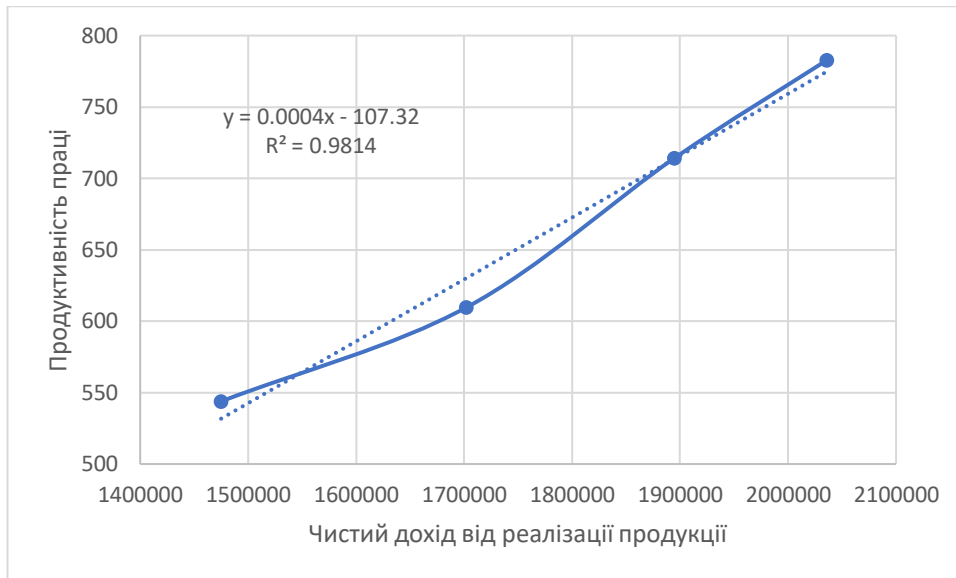


Рисунок 3.1 - Графік залежності рівня продуктивності праці від чистого доходу від реалізації продукції.

Джерело: Складено автором.

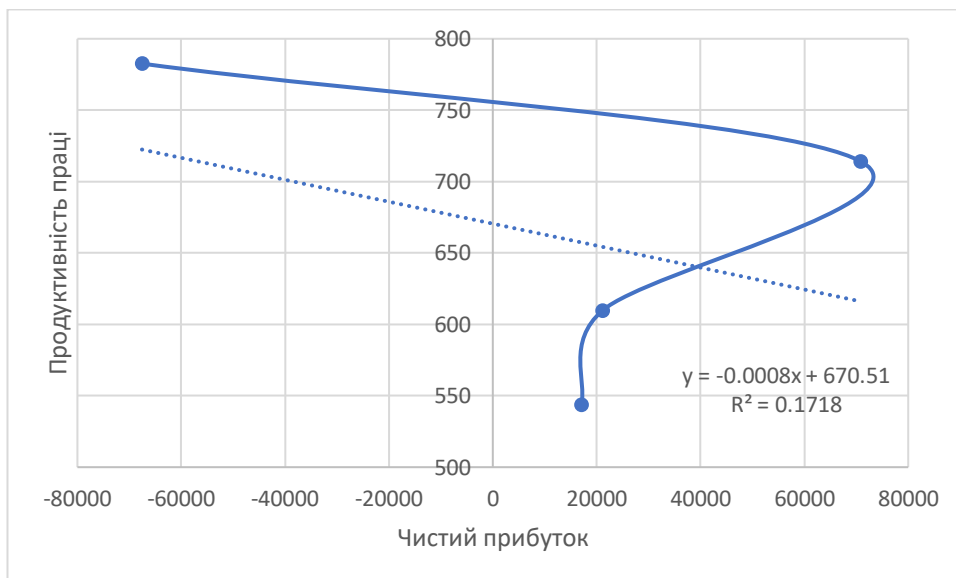


Рисунок 3.2 - Графік залежності рівня продуктивності праці від чистого прибутку підприємства.

Джерело: Складено автором.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та чистим прибутком підприємства є дуже слабким $R^2 = 0,1718$, оскільки у 2024 році був чистий збиток 67569 тис. грн. (рис. 3.2).

Побудуємо графік залежності продуктивності праці від

середньооблікової чисельності персоналу (рис. 3.3).

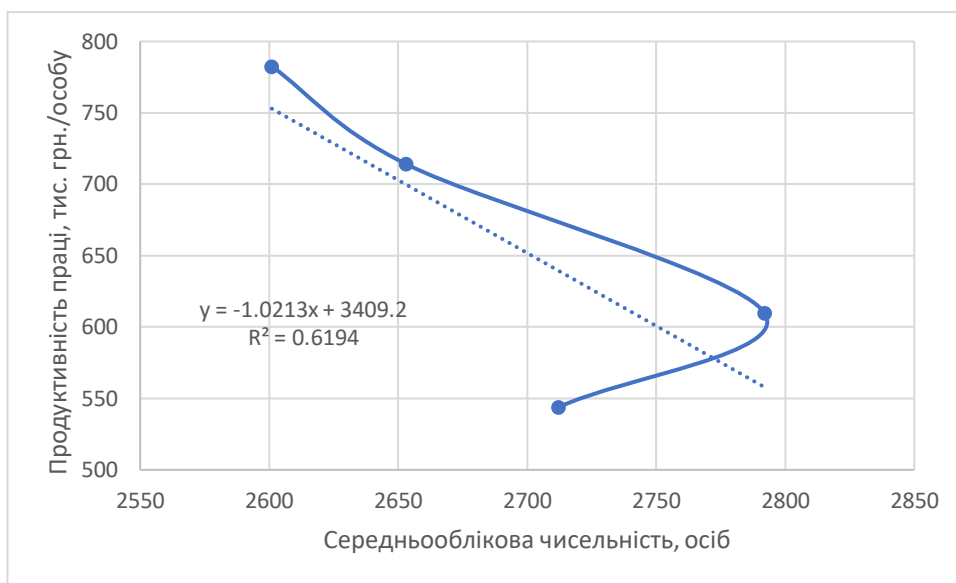


Рисунок 3.3 - Графік залежності рівня продуктивності праці від середньооблікової чисельності персоналу.

Джерело: Складено автором.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та середньообліковою чисельністю є не тісний $R^2 = 0,6194$, оскільки збільшення чисельності не прямо впливає на продуктивність праці.

Побудуємо графік залежності продуктивності праці від середньої заробітної плати працівників (рис.3.4).

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та середньої заробітної плати працівників є дуже тісний $R^2 = 0,9466$, оскільки збільшення заробітної плати прямо впливає на продуктивність праці.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та явочного фонду робочого часу є дуже тісний $R^2 = 0,9507$, оскільки збільшення фонду робочого часу прямо впливає на продуктивність праці (рис.3.5).

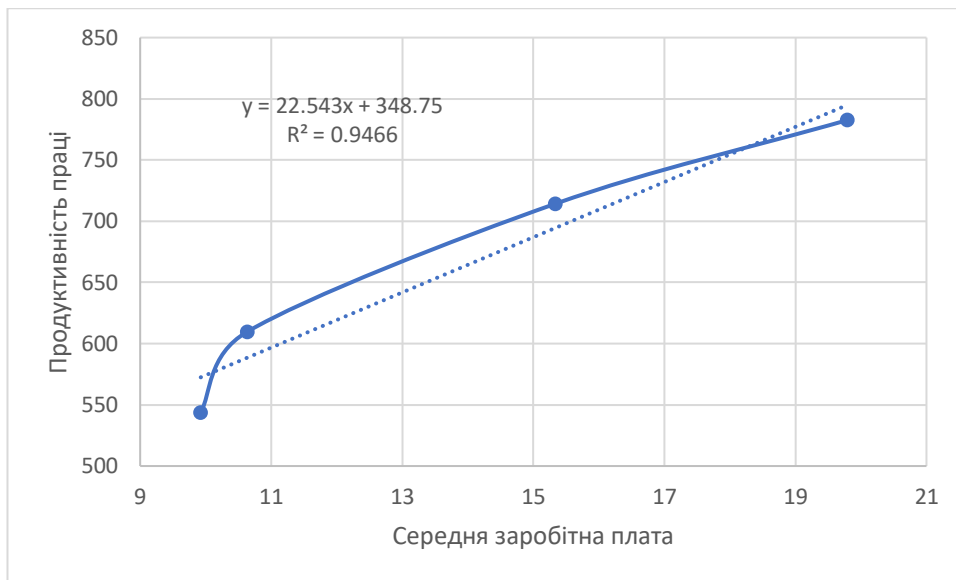


Рисунок 3.4 - Графік залежності рівня продуктивності праці від середньої заробітної плати працівників.

Джерело: Складено автором.

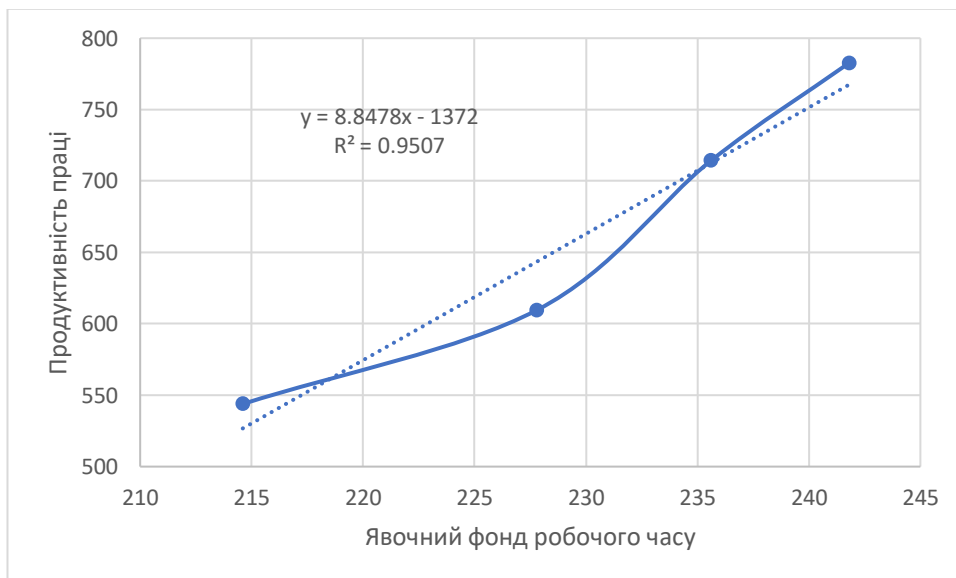


Рисунок 3.5 - Графік залежності рівня продуктивності праці від явочного фонду робочого часу.

Джерело: Складено автором.

Побудуємо графік залежності продуктивності праці від фондоозброєності працівників (рис. 3.6).

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та фондоозброєністю є дуже

тісний $R^2 = 0,9084$, оскільки збільшення фондоозброєності працівників прямо впливає на продуктивність праці.

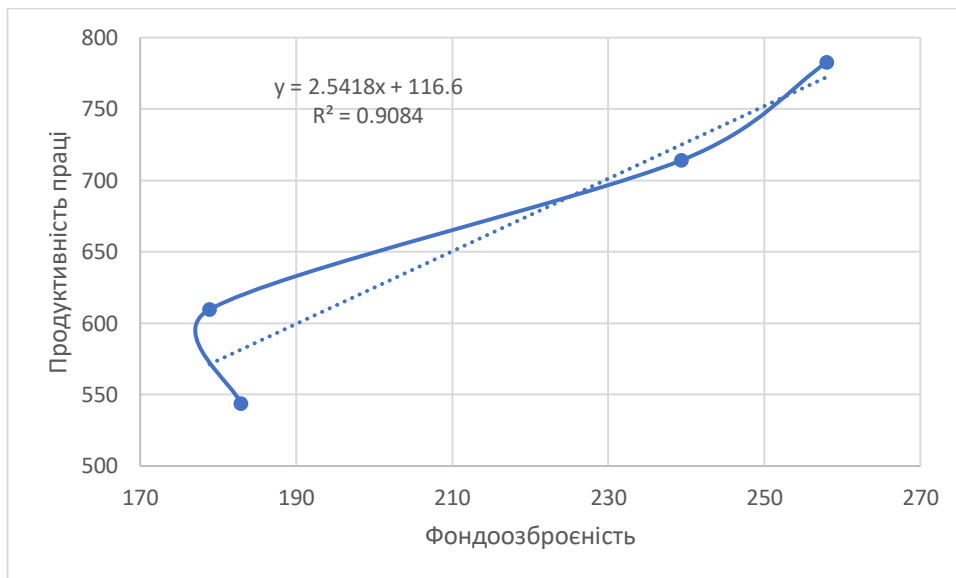


Рисунок 3.6 - Графік залежності рівня продуктивності праці від фондоозброєності працівників.

Джерело: Складено автором.

Взаємозв'язок між продуктивністю праці та фондovіддачею є не тісний $R^2 = 0,0302$, оскільки збільшення фондovіддачі основних засобів прямо не впливає на продуктивність праці (рис.3.7).

Отже, за допомогою кореляційно-регресійного аналізу було визначено залежність продуктивності праці від різних факторів, серед яких найбільший вплив здійснюють чистий дохід від реалізації продукції, явочний фонд робочого часу, середня заробітна плата працівників та фондоозброєність праці.

Отримані значення коефіцієнтів кореляції зведемо в єдину таблицю (табл. 3.4).

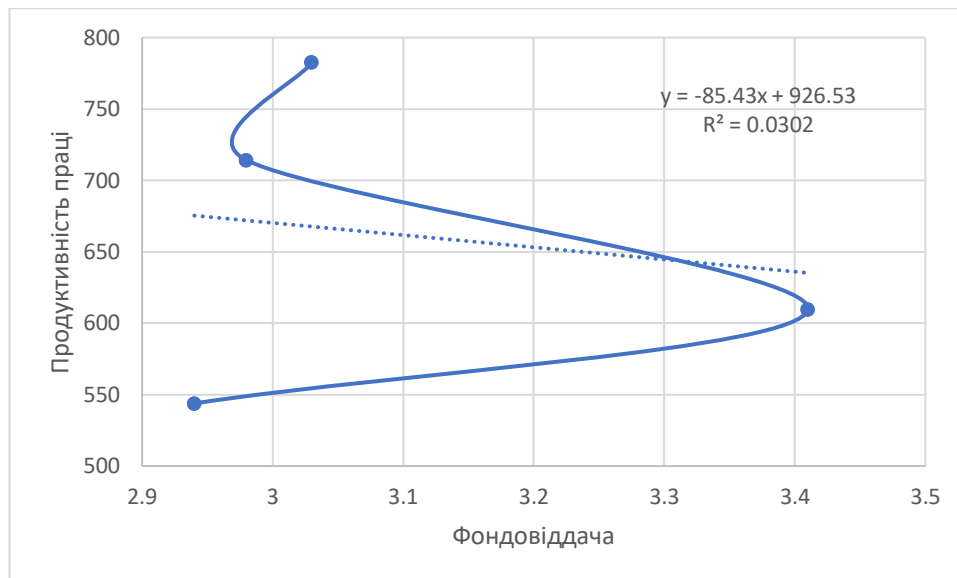


Рисунок 3.7 - Графік залежності рівня продуктивності праці від фондовіддачі основних засобів праці.

Джерело: Складено автором.

Таблиця 3.4 - Значення коефіцієнтів кореляції між продуктивністю праці та факторами впливу на неї

Показник	Коефіцієнт кореляції
Трудові фактори	
Чисельність працівників, осіб	0,6194
Середня заробітна плата, грн.	0,9466
Явочний фонд робочого часу	0,9007
Виробничі фактори	
Фондовіддача, грн/грн	0,0302
Фондоозброєність, тис. грн./особу	0,9084
Фінансові фактори	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	0,9814
Чистий прибуток, тис. грн.	0,1718

Джерело: Складено та розраховано автором.

З таблиці ми бачимо, що найбільш впливовими факторами є середня заробітна плата, чистий дохід від реалізації продукції, явочний фонд робочого часу, фондоозброєність працівників. Чистий дохід від реалізації продукції і середня заробітна плата впливають істотно, тому кадрова політика компанії спрямована на збереження працівників і створення нормальних умов роботи при дуже складній політичній ситуації, яка є на даний час в Україні.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо стимулювання активності персоналу ПрАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».

Для успішного ведення бізнесу необхідно проводити моніторинг персоналу та розробку і реалізацію нововведень з врахуванням об'єктивних критеріїв щодо найму, розвитку кар'єри, просування по службі, винагороди, заохочення і присвоєння управлінських функцій [35].

На виробничих підприємствах дана робота може виражатися в наступних діях:

- регулярний аналіз поточних та майбутніх потреб людських ресурсів з урахуванням потреб і очікувань зацікавлених сторін і стратегії організації;

- розробка і реалізація політики управління людськими ресурсами на основі стратегії та планування організації з урахуванням необхідних компетенцій на майбутнє, а також соціальних міркувань, тобто гнучкий робочий графік, відпустка по догляду за дитиною для батька або матері, академічна відпустка, рівні можливості, гендерне і культурне розмаїття, зайнятість людей з обмеженими можливостями;

- забезпечення того, щоб робота з людськими ресурсами включала наступні можливості: підбір, розподіл, розвиток, які були достатніми для досягнення місії та балансу між завданнями та обов'язками;

- розробка та впровадження чіткої політики, що містить об'єктивні критерії щодо найму, просуванню, винагороди, заохоченню і присвоєнню управлінських функцій;

- підтримка культури результативності, а саме – шляхом впровадження прозорих схем винагороди/визнання на основі досягнутих результатів команди і кожної людини окремо;

- використання компетенційних профілів та посадових і функціональних інструкцій для наймання та вирішення планів особистого розвитку, як працівників, так і керівників;

- приділення особливої уваги персоналу, який необхідний для розвитку

і успішного функціонування підприємства та галузі;

– управління рекрутингом і кар'єрним розвитком з урахуванням рівного розподілу зайнятості, рівнів можливостей та інших різноманітних аспектів. Важливою складовою роботи по формуванню персоналу підприємства є оцінка того, як підприємство визначає, розробляє і підтримує професіоналізм працівників[35].

Коли підприємство розширює рамки, щоб дозволити працівникам постійно розвивати свій професіоналізм, брати на себе більшу відповідальність і проявляти більше ініціативи, працівники охоче роблять свій внесок у розвиток на робочому місці. Це може бути досягнуто за умови, що персонал асоціює свої власні цілі зі стратегічними цілями підприємства, а також шляхом залучення його до створення політики, пов'язаної з навчанням, мотивацією та нагородженням працівників. На практиці ці інструменти реалізації можуть бути викладені в стратегію компетентності, яка описує необхідність розвитку професіоналізму працівників і методів, які повинні при цьому застосовуватися, тобто навчання із колегою, робота з обміну кадрами, трудова мобільність, підвищення кваліфікації.

Залучення персоналу створює середовище, в якому вони мають вплив на рішення та дії, що впливають на їх робочі місця. Воно включає у себе створення культури, яка підтримує місію, бачення і цінності підприємства на практиці, тобто, шляхом визнання та нагородження творчості, хороших ідей і особливих зусиль. Вирішення даної задачі фокусується на здатності менеджерів чи керівників і співробітників активно співпрацювати в розвитку підприємства, ламаючи організаційні бункери, створюючи діалог, звільняючи місце для творчості, інновацій та пропозицій щодо покращення результативності роботи[36].

Працівники повинні отримувати допомогу для того, щоб повністю реалізувати свій потенціал. Належне виконання персоналом політики організації залежить від усіх лідерів і керівників у рамках всієї організації, демонструючи, що вони піклуються про людей у питаннях їх добробуту, і що

вони активно заохочують культуру відкритого спілкування та прозорості.

Людська прихильність може бути досягнута за допомогою офіційних форумів, таких як консультативні комітети і через повсякденне спілкування, можливо про ідеї щодо вдосконалення. Це також гарна практика, щоб реалізувати задовільне обстеження та оцінити лідера для отримання більш конкретних оцінок робочої обстановки і використання результатів із метою вдосконалення.

Даний напрям у формування персоналу підприємства включає в себе:

- стимулювання культури відкритого спілкування та діалогу і заохочення командної роботи;

- активне створення умов для отримання ідей та пропозицій від співробітників і розробка відповідних механізмів, в тому числі – проекти пропозицій, робочі групи і колективне обговорення;

- залучення персоналу чи його представників у розробку планів, стратегій, цілей, розробку процесів і у виявлення та реалізацію заходів щодо поліпшення;

- пошук угоди чи консенсусу між керівниками та співробітниками по цілям і про шляхи вимірювання досягнення мети;

- регулярне проведення анкетування співробітників, публікації та надання зворотного зв'язку щодо результатів, зведень, тлумачень та заходів із вдосконалення;

- забезпечення того, щоб працівники мали можливість дати відгук про якість управління своїх безпосередніх керівників підрозділів;

- забезпечення належних умов навколишнього середовища, включаючи дотримання вимог з охорони здоров'я та безпеки;

- забезпечення того, щоб умови сприяли збалансованості праці та не шкодили особистому життю співробітників (наприклад, можливість адаптувати робочий час), а також звертати увагу на необхідність працювати неповний робочий день для працівників, які працюють за сумісництвом або в період вагітності жінок або відпустки по батьківству чоловіків, щоб мати

доступ до відповідної інформації і брати участь у відповідних організаційних питаннях та освіті;

- звертання особливої уваги на потреби соціально незахищених працівників і людей з обмеженими можливостями;

- надання адаптованої схеми і методів нагородження працівників нефінансовим чином, (наприклад, шляхом планування та перегляду пільг для персоналу і підтримуючи соціальні, культурні та спортивні заходи, спрямовані на здоров'я людей і добробут).

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

Для цього скористуємось послугам «Клуб Ділових Людей», який знаходиться у Львові. «Клуб Ділових Людей» – це український бізнес-клуб для керівників та власників бізнесу, які мають надійну ділову репутацію та дотримуються власного ділового слова [46].

«Клуб Ділових Людей» спеціалізується на програмах за напрямком:

- Business Development (розвиток бізнесу).
- Business Reputation (побудова інструментів ділової репутації).
- Business Climate (покращення бізнес-клімату) [46].

Обираємо в даному клубі програму навчання «Мотивація Від А до Я». В ході тренінгу будуть розглядатись різні системи мотивації персоналу. Особливу увагу приділяється психологічним аспектам мотивації, нематеріальній мотивації та практиці розробки комплексної системи мотивації персоналу. Для кого?

- керівники середньої ланки;

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

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

Отже, для ПрАТ «Концерн Хлібпром» обираємо саме навчання на базі підприємстві курс 4 тижні. В табл.3.5 представлено витрати на навчання керівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» різних підрозділів підприємства.

Таблиця 3.5 - Розрахунок витрат на навчання по курсу «Мотивація Від А до Я»

Посада	Кількість	Вартість навчання, грн.	Разом, грн.
Начальник відділу маркетингу	1	10 000	10 000
Начальник відділу збуту	1	10 000	10 000
Лінійні керівники	40	10 000	400 000
Старший інспектор з кадрів	1	10 000	10 000
Начальник планово-економічного відділу	1	10 000	10 000
Разом	44	-	440 000

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, на проведення навчання по курсу «Мотивація Від А до Я» потрібно 440 тис. грн. з них, на навчання начальника відділу маркетингу 10000 грн., на начальника відділу збуту 10000 грн, на лінійних керівник, яких 40 особи потрібно 400 тис. грн, на старшого інспектора по кадрам –10000 грн, на начальника планово-економічного відділу 10000 грн. Даний захід дасть можливість керівникам вибудувати ефективну мотивацію підлеглих на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром», що сприятиме збільшенню продуктивності праці, яка в свою чергу вплине на збільшення чистого доходу підприємства.

Для того, щоб визначити рівень підвищення продуктивності праці на підприємстві після впровадження заходу із стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів було опитано 8 фахівців ПрАТ «Концерн Хлібпром». Результати проведеного опитування

щодо темпів зростання продуктивності праці наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.6 - Результати опитування експертів ПрАТ «Концерн Хлібпром» щодо темпів зростання продуктивності праці в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8
Приріст продуктивності праці, %	0,11	0,22	0,12	0,14	0,13	0,21	0,19	0,18

Джерело: Складено та розраховано автором

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення яке характеризує розсіювання думок окремих експертів ПрАТ «Концерн Хлібпром» відносно середнього значення наведено в табл.3.7.

Таблиця 3.7 - Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	Разом
Приріст продуктивності праці, ППі, %	0,11	0,22	0,12	0,14	0,13	0,21	0,19	0,18	1,3
ПП сер	0,163								-
Відхилення	-0,05	0,06	-0,04	-0,02	-0,03	0,05	0,03	0,02	-
ΔПП ²	0,003	0,004	0,002	0,001	0,001	0,003	0,001	0,001	0,016

Джерело: Складено та розраховано автором

З проведених розрахунків табл.3.7. можна побачити, що сума квадратичних відхилень складає 0,016.

За формулою (3.1) знайдено середнє квадратичне відхилення:

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

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

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

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

n – чисельність експертної групи.

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,016}{8}} = 0,045\%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{0,045}{0,163} \times 100 = 27,6\%$$

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

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідності. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Ранжування значень приросту продуктивності праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» в порядку темпів зростання продуктивності праці

Значення	0,11	0,12	0,13	0,14	0,18	0,19	0,21	0,22
Прогноз	Песимістичний (П)				Вірогідний (В)			Оптимістичний (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

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

$$\Delta \text{ПП} = \frac{0+4 \times \text{В} + \text{П}}{6} \quad (3.2)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення продуктивності праці в результаті запропонованого заходу.

$$\Delta\text{ПП} = \frac{0,22 + 4 \times 0,18 + 0,11}{6} = 17,5\%$$

Темп зростання продуктивності на ПрАТ «Концерн Хлібпром» після впровадження заходу із стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів з врахуванням думки експертів та проведених розрахунків, складе 0,175%. Слід розрахувати продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» в плановому році (у 2024 році вона була 782,61 тис. грн/особу) наступним чином.

$$782,61 * 1,175 = 919,57 \text{ тис. грн./осіб}$$

Отже, продуктивність праці ПрАТ «Концерн Хлібпром» в проектному році складе 919,57 тис. грн/осіб.

Темп зміни чистого доходу пропорційний темпу зміни продуктивності праці, тому проведемо розрахунок зміни чистого доходу від реалізації у проектному році для ПрАТ «Концерн Хлібпром» (у 2024 році чистий дохід від реалізації складав 2035558 тис. грн).

$$2035558 * 0,175\% = 3562,23 \text{ тис. грн.}$$

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

$$2035558 + 3562,23 = 2039120,23 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на ПрАТ «Концерн Хлібпром» у 2024 році склали 1868541 тис. грн., з них постійні витрати – 575511 тис. грн., а змінні – 1293030 тис. грн.

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

$$1293030 * 0,175\% = 2262,8 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» складуть 440 тис. грн. Отже приріст повних витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром» у проектному році складе:

$$2262,8 + 440 = 2702,8 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta \text{ПР} = 3562,23 - 2702,8 = 859,43 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році прибуток від реалізації ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе (враховуючи, що прибуток від реалізації у 2024 році був 167017 тис. грн.

$$167017 + 859,43 = 167876,43 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у плановому році прибуток від реалізації ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе 167876,43 тис. грн.

Приріст чистого прибутку ПрАТ «Концерн Хлібпром» складе:

$$859,43 * (100 - 18)\% = 704,73 \text{ тис. грн.}$$

Результати проведеній розрахунків, після впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром» заходу, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» зведемо до табл.3.9.

Після впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром» заходу, щодо стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» зростає чистий дохід від

реалізації на 3562,23 тис. грн, повні витрати зростуть на 2702,8 тис. грн, прибуток зростає на 859,43 тис. грн. ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримає додатковий чистий прибуток у розмірі 704,73 тис. грн.

Таблиця 3.9 Очікувані результати від впровадження стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я»

Показники	Значення показника, тис. грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3562,23
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2702,8
Приріст прибутку від реалізації продукції	859,43
Приріст чистого прибутку	704,73

Джерело: Складено та розраховано автором

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

ВИСНОВКИ

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом, присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти даної проблеми. Проте, у науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивації», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що обумовлює множинність підходів розуміння його сутності.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства доцільно вивчити потреби працівників та їхнє задоволення існуючим механізмом стимулювання. На основі аналізу отриманих результатів, керівництво підприємства зможе визначити оптимальні форми та методи мотивації працівників.

Для оцінки ефективності мотивації персоналу важливо розуміти, що мотивація — це не просто абстрактне поняття. Це система, яка може бути виміряна за допомогою конкретних метрик і показників, спрямованих на оцінку продуктивності та залученості співробітників. Щоб система мотивації працювала ефективно, потрібно використовувати комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні показники.

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» (ПрАТ «Концерн Хлібпром») займається виробництвом хлібних, хлібобулочних, кондитерських та тістових напівфабрикатів [39;40].

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 [26].

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. 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).

Аналіз основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у таблиці 2.1.

По таблиці 2.1 можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції на протязі 2021-2024 років поступово зростає і досягає 2035558 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції теж поступово зростає на протязі аналізованого періоду і досягає у 2024 році 1303380 тис. грн.

Величина витрат на 1 грн реалізованої продукції на протязі цих років знаходиться майже на одному рівні 0,69-0,64 грн/грн. Це свідчить про нормальну ситуацію на виробництві.

Власний капітал на протязі 2022-2023 років зростає відповідно на 7% та на 22%, а у 2024 році зменшується на 17%. Це негативна тенденція.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році збільшився аж на 162%, а потім став зменшуватися у 2023- на 29%, у 2024 – майже на 122%. Це є негативною тенденцією. Відіграє велику негативну роль війна на Україні.

Чистий прибуток на протязі 2021-2023 років збільшувався відповідно на 24% -2022 рік, 235% - 2023 рік, а от у 2024 році зменшився на 195%. Це свідчить про те, що у 2024 році була складна ситуація на підприємстві.

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що за 2021-2024рр. підприємство не є абсолютно ліквідним, так як не виконується перша нерівність, тобто у підприємства не достатньо грошових коштів для розрахунку за своїми поточними зобов'язаннями.

Також на протязі досліджуваного періоду не виконується третя нерівність, тобто запаси не покривають довгострокові зобов'язання.

Це критичний сигнал, який вказує на неможливість вчасно розрахуватися за боргами, вимагає реструктуризації або додаткового фінансування. Нерівність $A4 \leq P4$ має балансуєчий характер. Її виконання свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів. Але для нашого підприємства ця умова не виконується на протязі 2021-2024 років. Тобто у підприємства недостатньо власних оборотних коштів.

Динаміка показників ліквідності показана у табл. 2.3. Коефіцієнт покриття за 2021-2024рр. менший за нормативне значення (>2). Це свідчить про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» не має достатньо оборотних коштів для 100% покриття своїх поточних зобов'язань. Але значення коефіцієнта у 2021-2023 роках є більшим за 1,0 - тобто підприємство своєчасно повертає борги. А от у 2024 році ситуація погіршилася, підприємство має неліквідний баланс.

Проаналізуємо структуру працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021- 2024 р. р. З таблиці 2.7 можна побачити, що у 2022 році зростає загальна чисельність персоналу на 80 осіб за рахунок зростання виробничого персоналу

на 190 осіб та зменшення управлінського персоналу на 13 осіб. У 2023 році відбулося зменшення чисельності середньо-облікової на 139 осіб і зменшення виробничого персоналу на 122 особи, також зменшення управлінського персоналу на 17 осіб. У 2024 році знову зменшилася чисельність відповідно середньооблікова – на 52 особи, виробничий персонал – на 44 особи, управлінський персонал – на 8 осіб.

Середній вік штатних працівників підприємства становив 45 років (табл. 2.9). З аналізу даних, поданих у табл. 2.9, видно, що вікова структура персоналу підприємства у 2024 р. є неоднорідною. Група 41–50 років займає найбільшу частку – 36,8 %, що свідчить про наявність значного контингенту досвідчених працівників середнього віку. Працівники віком 29–40 років складають 28,5 %, демонструючи дещо нижчий, але все ще вагомий рівень представництва. Молоді працівники (до 28 років) та старші за 50 років у сукупності становлять 34,7 % загальної чисельності персоналу. Щодо динаміки чисельності молоді, то частка молодих працівників дещо зменшується з 14,8 % у 2021 році до 13,1 % у 2024 році.

Методи підвищення активності працівників на підприємстві як матеріальні та і нематеріальні, і досить часто саме нематеріальні методи бувають найбільш дієвими, але для цього потрібні керівники, які добре знають та володіють прийомами стимулювання активності працівників. Для цього скористуємось послугам «Клуб Ділових Людей», який знаходить у Львові. «Клуб Ділових Людей» – це український бізнес-клуб для керівників та власників бізнесу, які мають надійну ділову репутацію та дотримуються власного ділового слова.

Обираємо в даному клубі програму навчання «Мотивація Від А до Я». В ході тренінгу будуть розглядатись різні системи мотивації персоналу. Особливу увагу приділяється психологічним аспектам мотивації, нематеріальній мотивації та практиці розробки комплексної системи мотивації персоналу.

Після впровадження на ПрАТ «Концерн Хлібпром» заходу, щодо

стимулювання активності працівників, шляхом навчання керівників різних відділів за програмою «Мотивація Від А до Я» зростає чистий дохід від реалізації на 3562,23 тис. грн, повні витрати зростуть на 2702,8 тис. грн, прибуток зростає на 859,43 тис. грн. ПрАТ «Концерн Хлібпром» отримає додатковий чистий прибуток у розмірі 704,73 тис. грн.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амельницька О. В., Мізіна О. В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/38.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
2. Антоненко В. М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія. Полтава: Астроя. 2020. 240 с. URL : <https://www.economics.in.ua/2020/06/blog-post.html> (дата звернення: 20.03.2026)
3. Антонець І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 122-124. URL : <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4145/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%86.%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92> (дата звернення: 20.03.2026)
4. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236. URL : <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf> (дата звернення: 20.03.2026)
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с. URL : http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_1_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
6. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво. 2013. 704 с. URL : <https://mybook.biz.ua/ua/pidbir-personalu-kadrovij-menedjment/upravlinnya-personalom-65826/> (дата звернення: 20.03.2026)
7. Буняк, Н. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-68>
8. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88– 92. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/25852/%d0%94%d0%b6%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d1%83%d0%bb%d0%b0-%d0%84%d0%bf%d1%96%d1%84%d0%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 20.03.2026)
9. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
10. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : «КМ-Букс», 2019. 288 с. URL : <https://www.yakaboo.ua/ua/efektivnij-kerivnik-2106764.html?srsId=>

[AfmBOopyITcnaw-t0-isv](#) K4O2L-bL-Y3m2rXhxplYwNpJkRGMАсRxFaX (дата звернення: 20.03.2026)

11. Дудко С.В. Мотивація професійного розвитку персоналу підприємств на етапі євроінтеграції України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2019. 20 с. URL : https://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Dudko_dis.pdf (дата звернення: 20.03.2026)

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL : <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi59/0043940.pdf> (дата звернення: 20.03.2026)

13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

14. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Н. В. Якименко-Терещенко. Харків: Видавництво Іванченка І. С. 2018. 451 с. URL : <file:///D:/Downloads/.pdf> (дата звернення: 20.03.2026)

15. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с. URL : https://www.tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/lisak-o.i.-andryeyeva-l.o.-boltyanska-l.o.-ekonomika-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik_compressed.pdf (дата звернення: 20.03.2026)

16. Карлова О.А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНАМГ. 2008. 314 с. URL : <https://eprints.kname.edu.ua/8185/>

17. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 349 с. URL : <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059499.pdf> (дата звернення: 20.03.2026)

18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL : https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/motper/ (дата звернення: 20.03.2026)

19. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. URL : https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення: 20.03.2026)

20. Колот А., Герасименко О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. № 1(29). С. 6–24. URL : <file:///D:/Downloads/5732-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-11508-1-10-20180627.pdf> (дата звернення: 20.03.2026)

21. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. № 2. 2020. С. 119–124. DOI : 10.20998/2519-4461.2020.2.119
22. Коптєва Г. М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. № 3. 2020. С. 3–8. DOI : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.3>
23. Корчук Марія. «Концерн Хлібпром» модернізував виробництво: встановлено нову лінію. *Нафторинок*. 2025. 14 липня. URL : <https://www.nefterynok.info/novosti/koncern-hlibprom-modernizuvav-virobnictvo> (дата звернення: 02.03.2026).
24. Кравченко Віталій. Вісім трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку. 25 ЛЮТОГО 2020. URL : <https://mind.ua/publications/20208077-8-trendiv-yaki-hlibnogo-rinku> (дата звернення: 20.03.2026)
25. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. пос., Київ : КОНДОР, 2005. 304 с. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/1_623_99319263.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
26. Львівський «Хлібпром» отримав понад 65 млн грн збитків у 2024 році. 29.03.2025. URL : <https://www.fixygen.ua/news/20250329/lvivskiy-hlibprom-otrimav-ponad-65-mln-grn-zbitkiv-u-2024-rotsi.html> (дата звернення: 20.03.2026).
27. Маклаков С. В. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2019. 242 с. URL : https://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/maklakov_dis.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
28. Ніколаєнко, С. М., Куліш С. Г., Янченко А.В. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 252-258. URI : <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40439> (дата звернення: 20.03.2026).
29. Новойтенко І. В., Малиновський В. В. Стан та основні тренди розвитку хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2020. №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.52>
30. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL : <https://hlibprom.com.ua/investor/page/6> (дата звернення: 20.03.2026)
31. ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%BD_%D0%A5%D0%BB%D1%96%D0%B1%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC (дата звернення: 20.03.2026)
32. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов

- господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7063> (дата звернення: 11.03.2026). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>
33. Пучкова С., Колев М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. С. 245-253. DOI : [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(37))
34. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В. 2017. 210 с. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26931> (дата звернення: 20.03.2026)
35. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510. DOI : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116>
36. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 13-18. DOI : <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-2>
37. Ткаченко К. А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. №4. С. 33-38. DOI : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.33>
38. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія / І. Ю. Єпіфанова. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с. URL : https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26605/%D0%84%D0%BF%D1%96%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%86_%D0%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 20.03.2026)
39. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL : https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC_%D0%BF%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D1%83%D1%86%D1%8C%D0%BA%202023.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
40. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 104-109. DOI : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
41. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. DOI : [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

42. Шевчук В. Р. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Вісник Донецького національного університету ім. Василя Стуса*. 2025. Випуск 17. С. 146-149. URL : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/17317> (дата звернення: 20.03.2026)
43. КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ. ОККО GROUP. URL: <https://www.okkogroup.com.ua/companies/khlibprom> (дата звернення: 02.03.2026).
44. Концерн «Хлібпром» отримав міжнародний сертифікат якості за стандартом IFS Food Standard. LANDLORD. 86 URL : <https://landlord.ua/news/kontsern-khlibprom-otrymav-mizhnarodnyi-sertyfikatiakosti-za-standartom-ifs-food-standard/> (дата звернення: 02.03.2026).
45. Святкові дні у 2024-му році: кількість та особливості. URL : <https://prokadry.com.ua/news/75638-svyatkovi-dni-u-2024-mu-rotsi-kilkist-ta-osoblivosti> (дата звернення: 02.03.2026).
46. «Клуб Ділових Людей». URL : <https://bc-club.org.ua/bcclub/about.html> (дата звернення: 02.03.2026).

ДОДАТКИ