

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

«До захисту допускається»

завідувачка кафедри

_____ Г. О. Швїндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня «бакалавр»

Удосконалення системи управління персоналом (на прикладі ПрАТ
«Монделіс Україна»)

спеціальність 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти
гр. М-61
Крючков Артем Вікторович

Науковий керівник
кандидат економічних наук
Кубатко В.В.

Суми - 2020

АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні та методичні засади системи управління персоналом підприємства.

На основі системного аналізу управління персоналом на підприємстві визначено основні проблеми в системі матеріальної мотивації персоналу та в системі управління персоналом. Виявлено взаємозв'язок між преміальним фондом підприємства та продуктивністю праці. Запропоновано заходи щодо удосконалення мотивації як складової системи управління персоналом на підприємстві.

Визначено основні напрямки щодо покращення матеріального та нематеріального стимулювання працівників підприємства. Розроблена система лояльності до підприємства з метою підвищення мотиваційного аспекту в системі управління персоналом.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 39 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 69 сторінок, у тому числі 20 таблиця, 20 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Мета роботи полягає у вдосконаленні системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна».

Відповідно до зазначеної мети в роботі були вирішені такі *завдання*:

- визначення сутності, структури та методів системи управління персоналом на підприємстві;

- розглянуто мотивацію – як основний елемент в системі управління персоналом;

- надано загальну організаційно-виробничу характеристику підприємства;

- проведено діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- проаналізовано систему управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна»;

- оцінено ефективність системи мотивації на підприємстві та визначити напрями її покращення;

- розроблено пропозиції щодо підвищення мотивації персоналу та визначити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна».

Предметом дослідження є оцінка ефективності системи управління персоналом та розробка заходів щодо її удосконалення.

Методи дослідження. В роботі було використано метод пошуку та збору інформації, метод аналізу та синтезу, статистичний та економічний методи, що застосовувались при ознайомленні зі звітами підприємства, метод порівняння, метод абсолютних та відносних величин для визначення певних залежностей, табличний та графічний методи для відображення отриманих результатів, метод регресійного та кореляційного аналізу, метод узагальнення, який було використано для написання висновків роботи.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, структура та методи системи управління персоналом на підприємстві.....	7
1.2. Мотивація – як основний елемент в системі управління персоналом.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «МОНДЕЛІС».....	17
2.1. Загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства...	17
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	20
2.3. Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна».....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»..	36
3.1. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві та визначення напрямів її покращення.....	36
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення мотивації персоналу та визначення їх ефективності.....	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки ефективне функціонування та розвиток підприємства на пряму залежать від правильно сформованої системи управління персоналом – головним ресурсом будь-якого підприємства. В системі управління підприємством – управлінню персоналом належить провідне місце. Якісно підібраний, кваліфікований та правильно вмотивований персонал – це перевага та запорука успіху підприємства.

Фахові працівники, що мають потенціал та постійно розвиваються, допомагають підприємству вирішувати завдання, що пов'язані з конкурентоздатністю, рентабельністю та стабільністю. Від того наскільки активно залучено персонал до процесів удосконалення на підприємстві, залежить його подальший розвиток та існування. З приводу цього удосконалення системи управління персоналом на підприємстві стає все більш актуальним.

Питання системи управління персоналом досліджується в роботах багатьох вчених, серед яких можна виокремити роботи: І.І. Бажана, М.І. Басакова, А.Г. Беліченко, В. Вебера, Д.М.Виноградського, В.Г. Воронкової, В. Галенко, І.Н. Герчикова Д.К. Захарова, А.Я. Кібанова, А. Лобанова, Є. Маслова, М. Мексона, А. Саакян, А.М. Уманського та інших.

Метою роботи є вдосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна».

Згідно зазначеної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- визначити сутність, структуру та методи системи управління персоналом на підприємстві;
- розглянути мотивацію – як основний елемент в системі управління персоналом;
- надати загальну організаційно-виробничу характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- проаналізувати систему управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна»;
- оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві та визначити напрями її покращення;
- розробити пропозиції щодо підвищення мотивації персоналу та визначити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна».

Предметом дослідження є оцінка ефективності системи управління персоналом та розробка заходів щодо її удосконалення.

Методи дослідження. В роботі було використано метод пошуку та збору інформації, метод аналізу та синтезу, статистичний та економічний методи, що застосовувались при ознайомленні зі звітами підприємства, метод порівняння, метод абсолютних та відносних величин для визначення певних залежностей, табличний та графічний методи для відображення отриманих результатів, метод регресійного та кореляційного аналізу, метод узагальнення, який було використано для написання висновків роботи.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники, наукові праці вчених, статті, монографії, звітність ПрАТ «Монделіс Україна» за 2017-2019 рр. та ресурси мережі Інтернет де висвітлюється дане питання.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі висвітлено актуальність роботи, мета, предмет та об'єкт дослідження. Основна частина представлена 3 розділами, в яких проаналізовано теоретичні та методичні засади системи управління персоналом підприємства, досліджено систему управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» та розроблено пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу як складової системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна». Результати проведеного дослідження наведені у висновках роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та методи системи управління персоналом на підприємстві

Люди – головне надбання підприємства, здобуто ним у конкурентній боротьбі, це головний ресурс, і з приводу своєї значущості цей ресурс потребує постійного розвитку – для цього і створюється на підприємстві напрям з управління цим важливим ресурсом.

Поняття персонал підприємства трактується так – це всі виконуючі виробничі функції виробничо-господарського характеру працівники, які були найняти підприємством [2, с. 34].

Головним завданням менеджменту є забезпечити таку поведінку працівника, яка в кінцевому результаті буде сприяти досягненню підприємством його головних цілей. Важливим є і те, щоб підприємство було забезпечено достатньою кількістю робітників.

Людину варто розглядати як важливіший ресурс підприємства, завдяки його ефективному використанню підприємство підвищує конкурентоспроможність, отже з приводу значущості даного ресурсу зростають вимоги до таких складових як: кваліфікація та мотивування.

На підприємстві в управління персоналом зазвичай входить: група фахівців апарату управління; технічна база; комплекс методів і методик; формування заходів, щодо оплати праці та управління людськими ресурсами, та формування кадрових програм [36, с. 51].

Якісне та діюче управління персоналом складається із: добре розробленої системи підбору кадрів, їх найма та розстановки; конкурентоспроможної, справедливої та легкою у керуванні системою оплати і мотивації; системи розвитку працівників, спроможністю швидко, справедливо та ефективно вирішувати індивідуальні проблеми співробітників [38, с. 69].

Система управління персоналом у всіх своїх проявах на підприємстві зображена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Прояви управління персоналом

Джерело: [19, с. 65]

Завдяки забезпеченості висококваліфікованим, зацікавленим в роботі персоналом, та задоволеністю в ході роботи потреб людини, в першу чергу соціальних (задоволення роботою, самовираження, комфортність міжособистісних відносин і т.д.) – досягається головна мета – успішна та прибуткова діяльність [8, с. 93].

Завдання, що постають перед менеджерами в процесі управління персоналом полягають в тому, щоб:

1. Управляти підготовкою та комплектувати персонал: комплектувати; підготувати; оцінити та вивчити.
2. Управляти розміщенням та рухом персоналу: розмістити на робочих місцях; здійснити внутрішньо-організаційну перестановку без зміни професії; організувати професійно-кваліфікаційний рух кадрів; управляти професійною адаптацією.
3. Управляти використанням персоналу: управляти науково-технічним потенціалом; розробляти наукову організацію праці.

4. Управляти соціальною та психологічною сферою: попереджувати і усувати конфлікти; забезпечити психологічну ї сумісність працівників [34, с. 21].

На рис. 1.2 зображено управління персоналом у комплексному вигляді.



Рисунок 1.2 – Управління персоналом у комплексному вигляді

Джерело: [17]

Отже, управління персоналом – утворюється з різних процесів управління на підприємстві (правових, соціально-психологічних, фінансових, інформаційних та саме управління персоналом).

У загальному вигляді систему управління персоналом та її залежність від різного виду чинників зображено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Повний цикл управління персоналом

Джерело: [30]

Отже, як бачимо, існує залежність управління персоналом від факторів, що неї впливають, починаючи від міста розташування підприємства та його розмірів та закінчуючи особливостями управління, що використовуються на певному підприємстві.

Зазвичай використовують три основні наукові методи для управління персоналом. (рис.1.4), які в своїй основі базуються на різних способах впливу на персонал задля координування його діяльності на підприємстві [33, с.116].

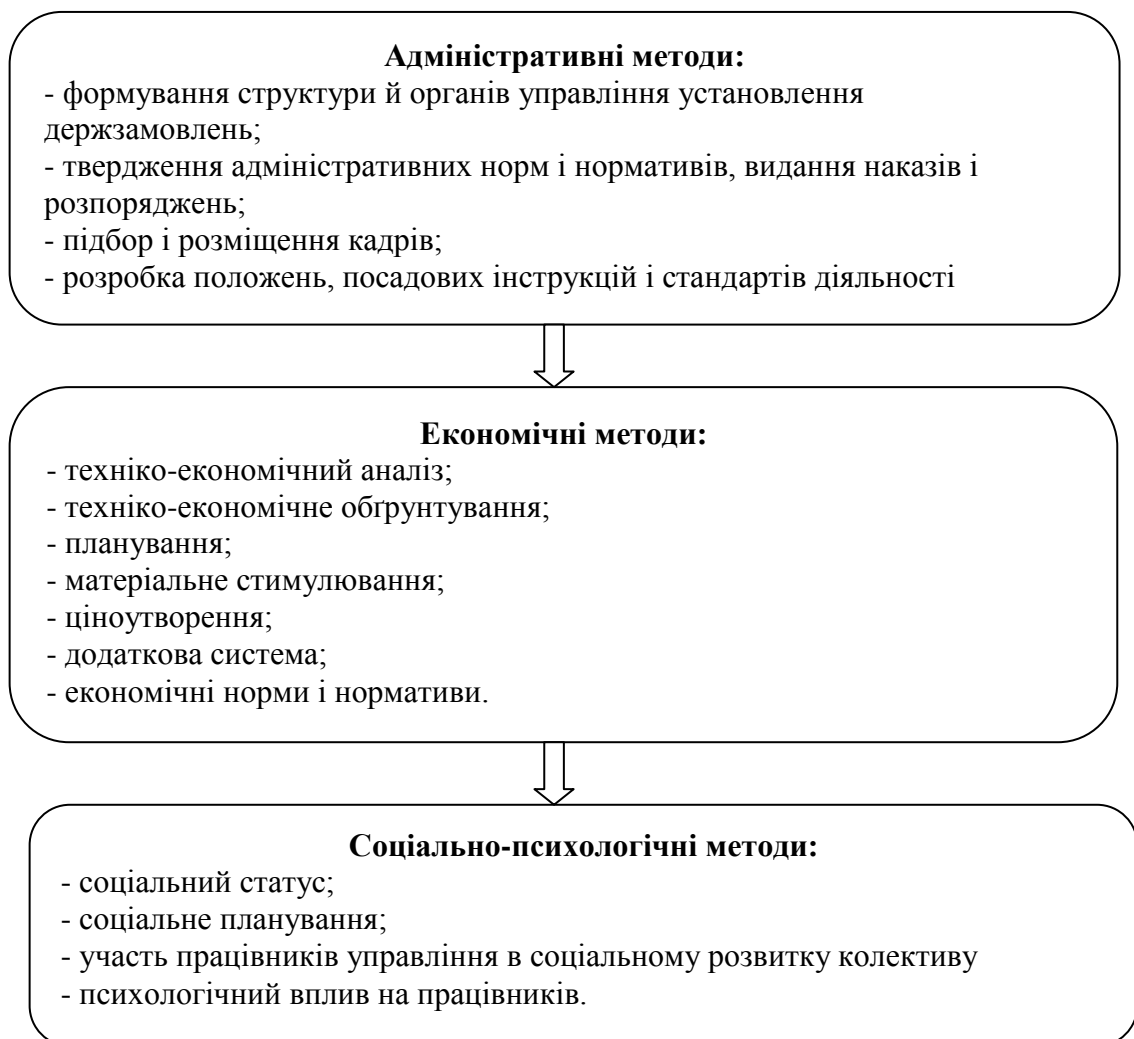


Рисунок 1.4 – Методи, що застосовують при управління персоналом
Джерело: [32, с. 27]

У підсумку можна сказати, що зростання конкурентоспроможності та прибутку підприємства, його ефективна та вдала діяльність на ринку існує в

прямій залежності від того наскільки якісно та правильно розроблено управління персоналом підприємства.

1.2. Мотивація – як основний елемент в системі управління персоналом

На нашу думку, головною ланкою в процесі управління персоналом виступає мотивація.

Трудова діяльність у розрізі мотиваційного процесу проявляється як ланцюг логічних послідовностей (рис. 1.5).

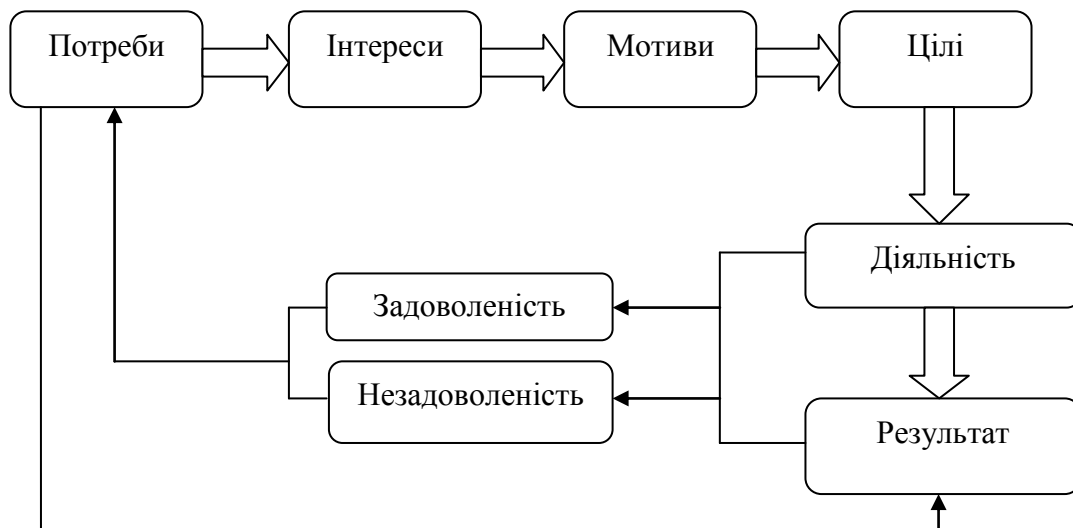


Рисунок 1.5 – Процес логічних послідовностей мотивації

Джерело: [1]

Вихідною є потреба, яка виникає у людини. Усвідомивши її з’являється інтерес, який в свою чергу утворює у людини поштовх та спонукає її до дії.

Управляючи персоналом менеджер використовує спрямовані на формування необхідних мотивів зовнішні стимули. Сформувавши мотив у працівника утворюється ціль, яка в подальшій діяльності може бути досягнута або навпаки. Результат утворившись від процесу діяльності, в свою чергу може задовольнити чи не задовольнити початкову потребу, яка виникла [12, с. 59].

На рис. 1.6 відображено мотивацію, як загальну систему, що розробляється на підприємстві.

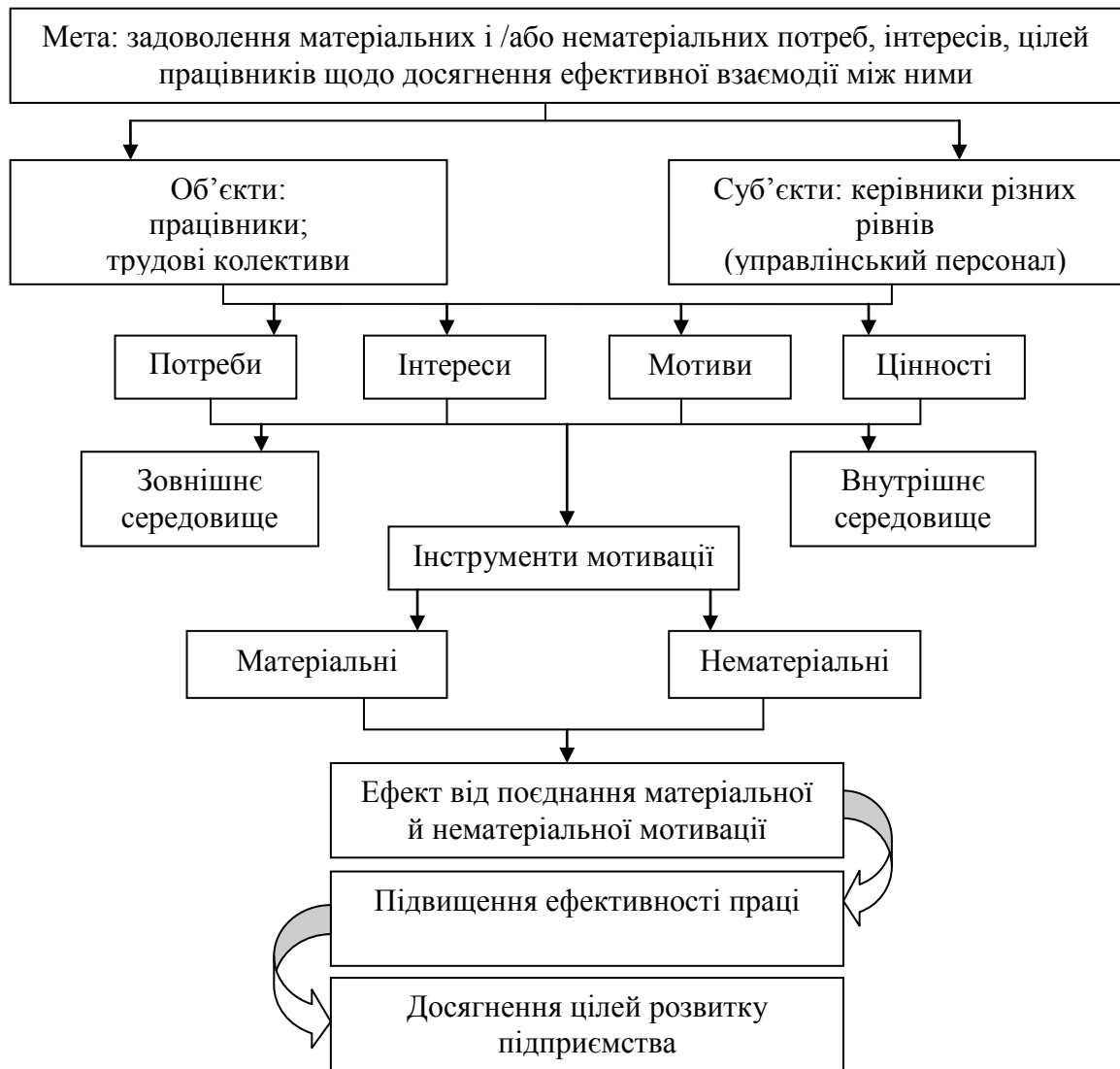


Рисунок - 1.6. Загальна система мотивації, що розробляється на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Мотивацію утворюють два визначальні фактори: зовнішні обставини та умови, що виникають та внутрішній (особистісний) фактор [1, с. 54].

Узагальнено всі види мотивації наведено на рис. 1.7.

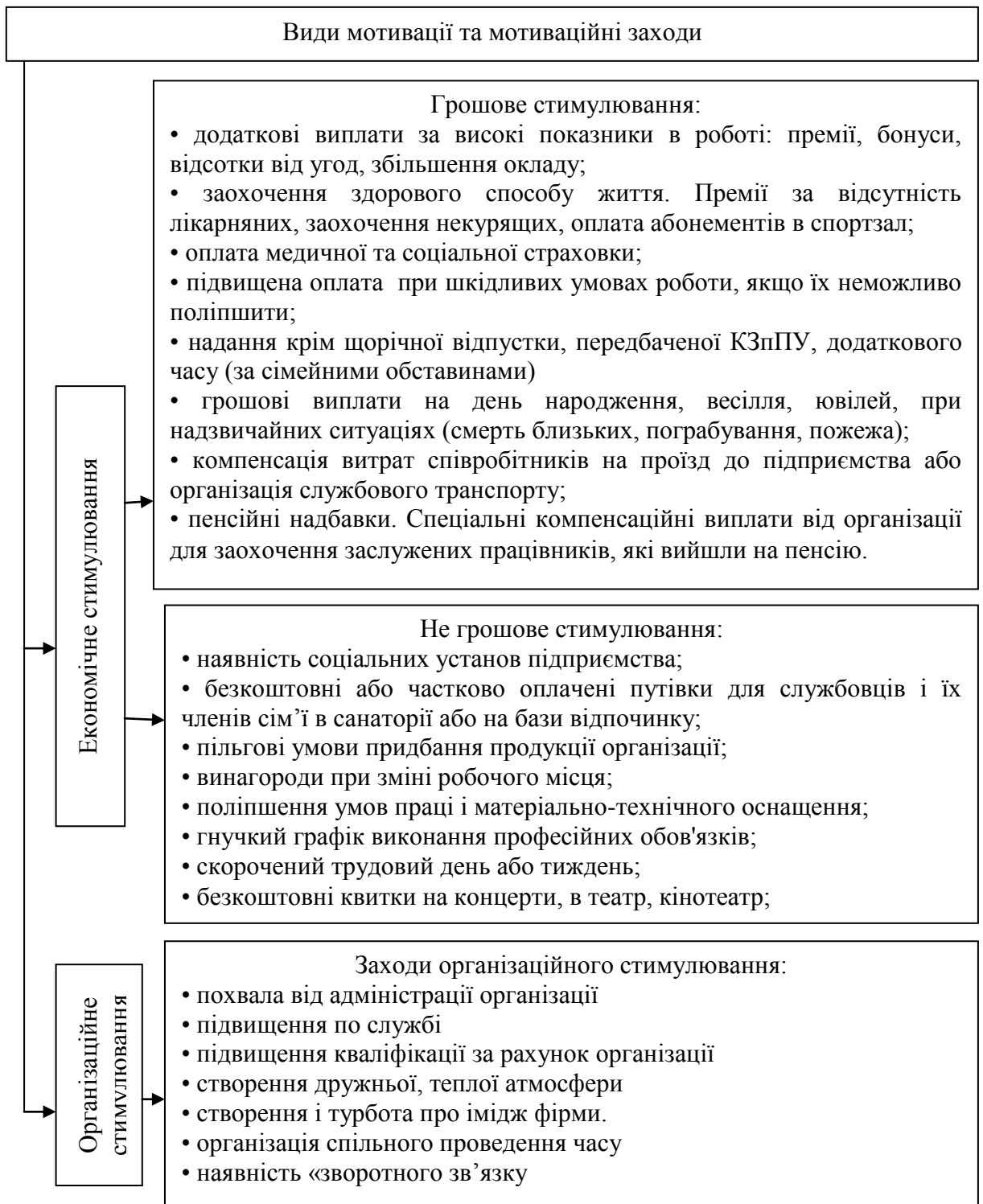


Рисунок 1.7 – Узагальнені види мотивації

Джерело: власна розробка автора

На нашу думку, в сучасних реаліях для створення ефективної та дієвої мотивації варто розробляти комплексні дії, які повинні складатися із всіх напрямків мотивування людини, які носять матеріальний, моральний та

соціальний характер. Створення матеріальної зацікавленості працівника для спонукання його до трудової діяльності варто розробляти на основі використання різних взаємопов'язаних між собою спонукальних мотивів (рис.1.8).



Рисунок 1.8 – Прояви матеріального стимулювання

Джерело: складено автором на основі [9, с.148]

Залежність між мотивацією та ефективністю діяльності підприємства зображена на рис. 1.9.



Рисунок 1.8 – Залежність між мотивацією та діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [1]

Проводячи оцінку системи мотивації варто враховувати всі об'єктивні закони в сфері регулювання поведінки працівників [8, с. 105]. На рис. 1.10, відображено комплекс оцінок мотивації, після проведення яких, на основі отриманих даних формують мотиваційний механізм на підприємстві.

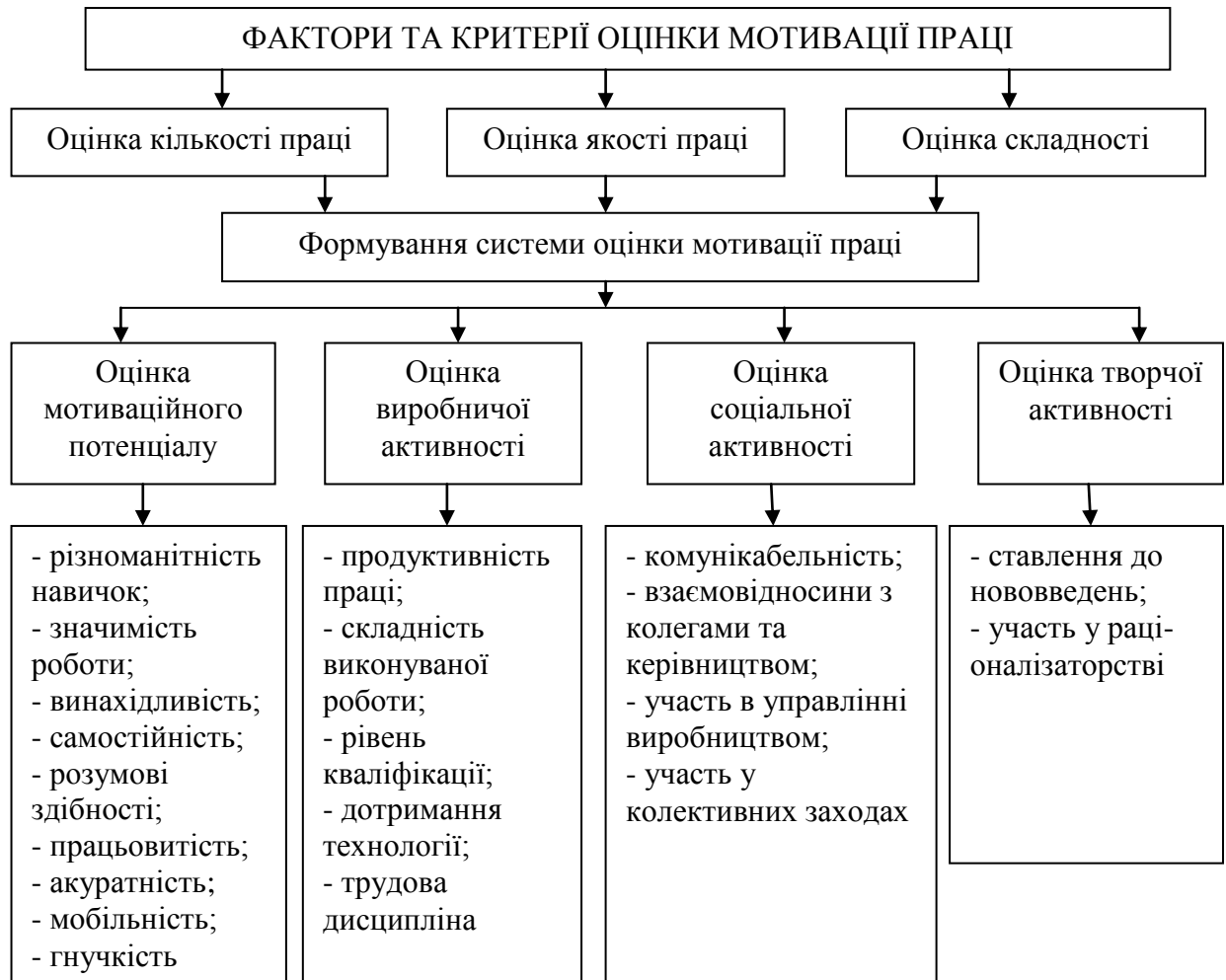


Рисунок 1.9 – Комплекс оцінок мотивації

Джерело: [21, с. 94]

Отже, провівши оцінку мотивації персоналу, визначивши фактори та чинники впливу на неї будується мотиваційний механізм, якість розроблення якого впливає на функціонування підприємства та його ефективність.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «МОНДЕЛІС»

2.1. Загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство, надалі ПрАТ «Монделіс Україна» починає свою історію в Україні із 1994 року. Тоді підприємство мало назву «Крафт Фудз Україна», але у 2014 р. назву було змінено на «Монделіс Україна».

Підприємство належить до одного з найбільших виробників у світі шоколадно продукції, цукерок, печива та жувальної гумки – до групи «Mondelez International». Бренди під якими підприємство вимовляє продукцію в Україні наведені на рис. 2.1.

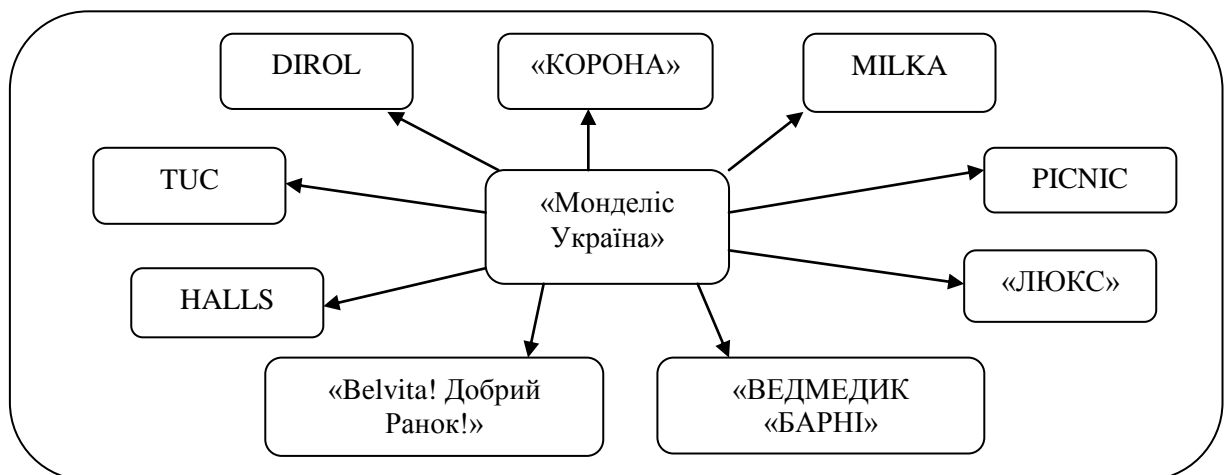


Рисунок 2.1 – Бренди ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, процес діяльності при якій відбувається ієрархічно за функціями.

Організаційна структура управління на ПрАТ «Монделіс Україна» зображена на рис. 2.2.

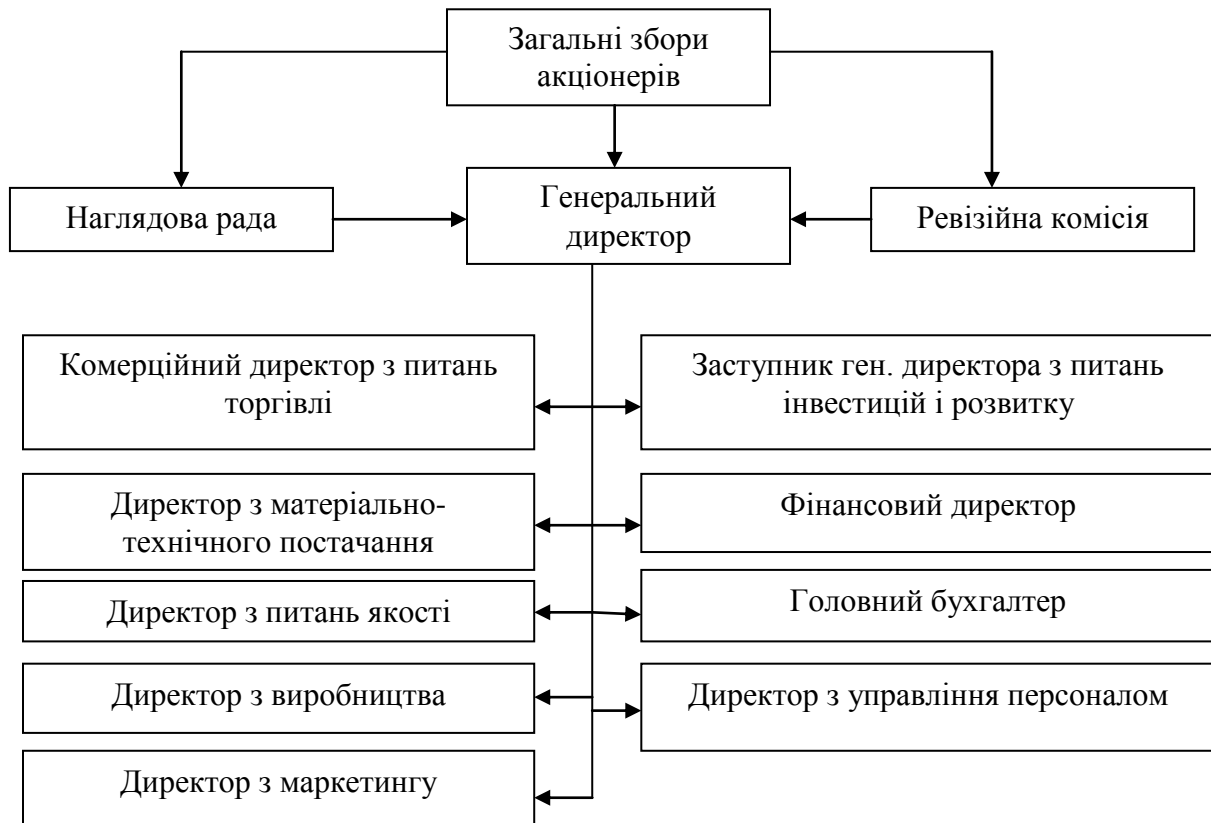


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління на ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Генеральний директор керує підприємством та вирішує всі питання виробничо-господарського характеру. У його підпорядкуванні знаходяться: комерційний директор з питань торгівлі; директор з матеріально-технічного постачання; директор з маркетингу; директор з виробництва; директор з питань якості; фінансовий директор; головний бухгалтер; заступник директора з питань інвестицій і розвитку; директор з управління персоналом.

Для кращого розуміння діяльності підприємства розглянемо реалізацію основних видів продукції підприємства у період 2017-2019 рр. (табл. 2.1).

Отже, як видно з табл. 2.1, обсяги реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 р. характеризуються зростанням, так у 2018 р. обсяг реалізації продукції порівняно з 2017 р. зріс на 25,67%, у 2019 р. порівняно з

2018 р. зростання відбулось на 44,29%, так у 2019 р. обсяг реалізації продукції підприємства дорівнює 568070,0 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (тис. грн.)

Вид продукції	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
Печиво	52774	70665	129118	17891	58453	33,9	82,72
Шоколад	175212	202369	264397	27157	62028	15,5	30,65
Жувальна гумка	8214	9336	12314	1122	2978	13,66	31,9
Цукерки льодяники	6218	8894	10395	2676	1501	43,03	16,87
Цукерки шоколадні	57214	84214	125698	27000	41484	47,19	49,26
Батончики	13627	18216	26148	4589	7932	33,67	43,54
Разом	313259	393694	568070	80435	174376	25,67	44,29

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Найбільше зростання обсягів реалізації у 2019 р. відбулось за таким видом продукції як печиво, так порівняно з 2018 р. обсяг реалізації зріс на 82,72% та у 2019 р. дорівнює 129118,0 тис. грн. Найменше зростання відбулось за таким видом продукції як шоколад, так у 2019 р. порівняно з 2018 р. обсяг його реалізації зріс на 30,65%, та у 2019 р. дорівнює 264397,0 тис. грн. Проте, шоколад займає найбільшу вагу у структурі реалізації продукції підприємства протягом всього досліджуваного періоду. Структура реалізації продукції підприємства у 2019 р. зображена на рис. 2.3.

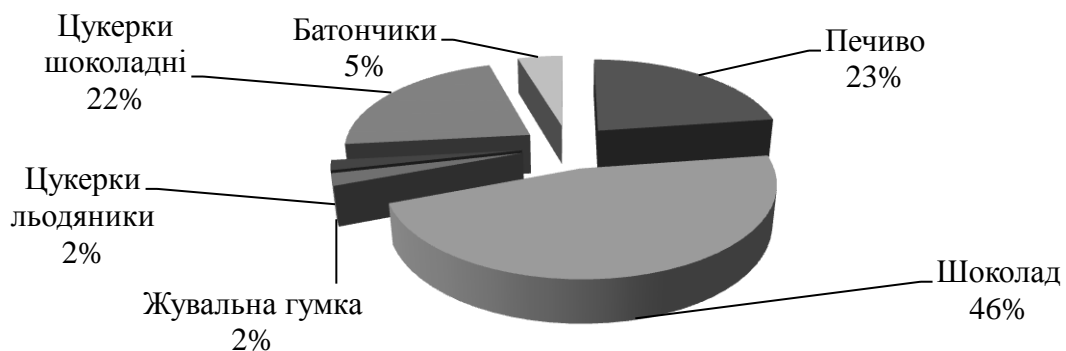


Рисунок 2.3 – Структура реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» у 2019 р. за видами продукції, (%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, за даними рис. 2.3, видно, що найбільшу вагу у структурі обсягів реалізації продукції підприємства у 2019 р. займає шоколад – 46%, печиво займає – 23%, цукерки шоколадні – 22%, батончики – 5%, та цукерки льодяники і жувальна гумка займають по 2%.

Загалом проведена загальна організаційно-виробнича характеристика підприємства показала, що підприємство входить до підприємства лідерів з виробництва шоколаду та печива в Україні. Обсяги реалізації продукції підприємства характеризуються зростанням протягом досліджуваного періоду.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Спочатку проаналізуємо основні показники виробничо-господарської діяльності на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	187281	215157	259560	27876	44403	14,88	20,64
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	313259,0	393694,0	568070,0	80435	174376	25,68	44,29
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	259906	314183	459602	54277	145419	20,88	46,28
Валовий прибуток, тис. грн.	53353,0	79511,0	108468,0	26158	28957	49,0	36,42
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2506,0	27876,0	45042,0	25370	17166	В 10 р	61,58
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	839	793	706	-46	-87	-5,48	-10,97
Фонд оплати праці, тис. грн.	42272	43705	52287	1433	8582	3,38	19,64
Фондовіддача, грн.	3,91	4,65	6,91	0,74	2,26	18,92	48,6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	4198,65	4592,79	6171,74	394,14	1578,95	9,39	34,38
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	80048,0	84522,5	82190,5	4474,5	-2332	5,59	-2,76
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	141130,0	154418,0	197957,0	13288	43539	9,41	28,19
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	373,37	496,46	804,63	123,03	308,17	32,95	62,07
Рентабельність власного капіталу, %	1,34	13,85	18,97	12,51	5,12	x	x
Рентабельність основної діяльності, %	1,45	8,61	10,08	7,16	1,47	x	x
Рентабельність активів підприємства, %	1,09	11,47	15,94	10,38	4,47	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	82727	74004	84333	-8723	10329	-10,54	13,96
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	36701	44264	40673	7563	-3591	20,61	-8,11

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних виробничо-господарських показників показав, що протягом досліджуваного періоду власний капітал підприємства зростає, так у 2018 р. порівняно з 2017 р. він зріс на 14,88%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. зростання відбулось на 20,64%.

Протягом 2017-2019 рр. зростає обсяг виручки від реалізації. Валовий прибуток підприємства у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 49,0%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зріс на 36,42%. Чистий прибуток підприємства характеризується зростанням у 2018 р. порівняно з 2017 р., а саме в 10 разів, у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зріс на 61,58%.

Середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду характеризується зменшенням, так у 2017 р. середньооблікова

чисельність працівників становила 839 осіб, у 2018 р. – 793 особи, а у 2019 р. вже 706 осіб. Фонд оплати праці зріс у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 3,38%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. він характеризується зростанням на 19,64%. Зростає середньомісячна заробітна плата, так у 2018 р. порівняно з 2017 р. вона зросла на 9,39%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 34,38%. Продуктивність праці протягом 2017-2019 рр. зростає так у 2019 р. показник становить 804,63 тис. грн. / ос., до цього призвело скорочення чисельності працівників та зростання чистого доходу підприємства.

Показник фондівдачі, що характеризує скільки гривень чистого доходу приносить кожна гривня основних фондів підприємства протягом досліджуваного періоду зростає, так у 2019 р. він становить 6,91, тобто кожна гривня основних фондів підприємства принесла 6,91 грн. чистого доходу.

Показники рентабельності власного капіталу, основної діяльності та активів підприємства зростають протягом досліджуваного періоду. Так рентабельність активів у 2019 р. становить 15,94%, тобто кожна гривня власного капіталу приносить 0,159 грн. чистого прибутку, рентабельність основної діяльності у 2019 р. становить 10,08%, тобто кожна гривня витрат принесла 0,1008 грн. чистого прибутку, рентабельність активів у 2019 р. становить 15,94%, тобто кожна гривня активів у 2019 р. принесла 0,1597 грн. чистого прибутку.

Дебіторська заборгованість у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшилась на 10,54%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зросла на 13,96%. Кредиторська заборгованість у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 20,61%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зменшилась на 8,11%.

Далі проведемо аналіз формування фінансових показників ПрАТ «Монделіс Україна» у період 2017-2019 рр. (табл. 2.3). Отже, бачимо, що чистий дохід підприємства протягом досліджуваного періоду зростає, так у 2019 р. показник становить 568070,0 тис. грн. Собівартість протягом досліджуваного періоду зросла, так у 2018 р. порівняно з 2017 р. вона зросла на 20,88%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 46,28%.

Таблиця 2.3 - Показники фінансових результатів ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (тис. грн.)

Показник	2017	2018	2019	Абсолют. відхилення		Відносне відхилення	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	313259	393694	568070	80435	174376	25,67	44,29
Собівартість реалізованої продукції	259906	314183	459602	54277	145419	20,88	46,28
Валовий прибуток (збиток)	53353	79511	108468	26158	28957	49,03	36,42
Інші операційні доходи	5599	45428	26142	39829	-19286	В 7 р.	-42,45
Адміністративні витрати	2047	20808	25289	18761	4481	В 9 р.	21,53
Витрати на збут	24153	26538	33689	2385	7151	9,87	26,95
Інші операційні витрати	7412	36530	22041	29118	-14489	В 3,9 р.	-39,66
Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	5340	41063	53591	35723	12528	В 6,6 р.	30,51
Інші фінансові доходи	27	17894	990	17867	-16904	В 661 р.	-94,47
Фінансові витрати	583	758	0,0	175	-758	30,0	-100,0
Інші витрати	218	21961	35	21743	-21926	В 99,7	-99,84
Фінансові результати до оподаткування : прибуток (збиток)	4566	36238	54546	31672	18308	В 6,9	50,52
Витрати з податку на прибуток	2060	8362	9504	6302	1142	В 3 р.	13,66
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2506	27876	45042	25370	17166	В 10 р.	61,58

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Інші операційні доходи у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросли в 7 разів, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зменшились на 42,45%. У 2018 р. порівняно з 2017 р. значно зросли адміністративні витрати підприємства, а саме в 9 разів.

Витрати на збут зросли у 2018 р. порівняно з 2017 р. на 9,87%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зросли на 26,95%.

Інші операційні витрати у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшились в 3,9 рази, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зменшились на 39,66%. Операційний прибуток підприємства у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс в 6,6 разів. У 2019 р. порівняно з 2018 р. він зріс на 30,51%. На рис. 2.4 зображено формування основних фінансових показників ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

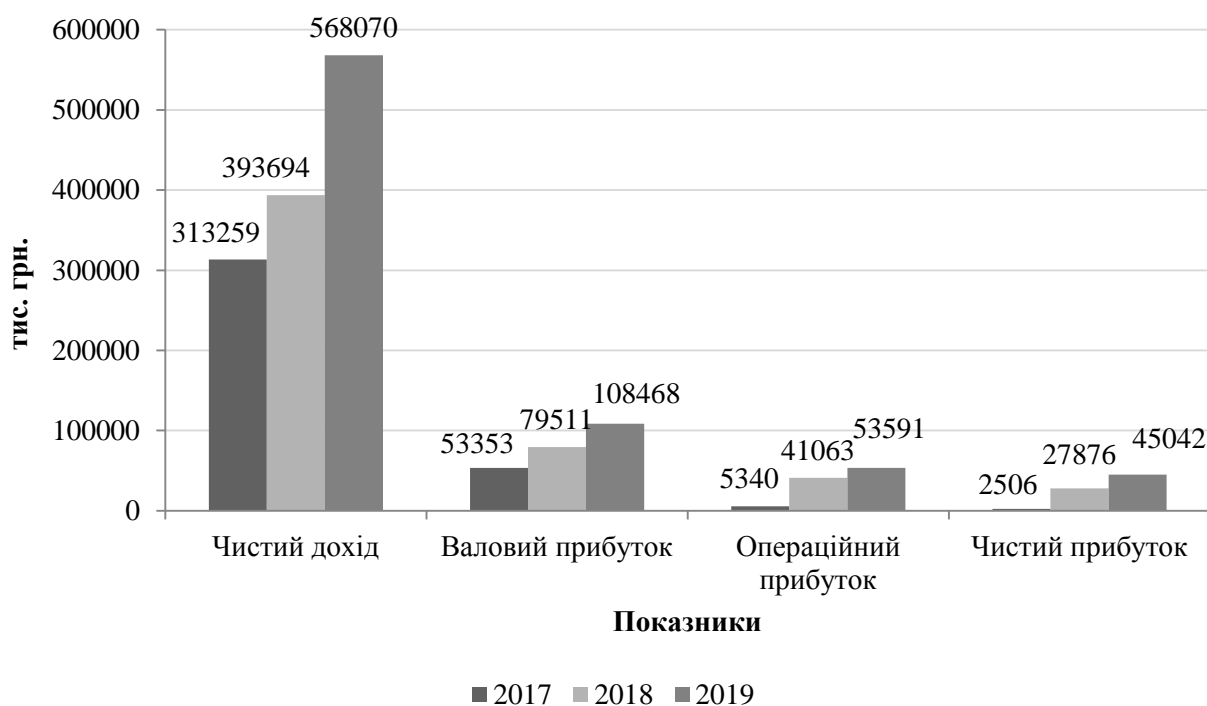


Рисунок 2.4 – Формування основних фінансових показників ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (тис. грн.)

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Чистий прибуток підприємства у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс в 10 разів, у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зріс на 61,58% та становить у 2019 р. 45042,0 тис. грн. Отже, можна сказати, що підприємство наростило чистий дохід та чистий прибуток протягом досліджуваного періоду.

Далі проведемо аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники фінансового стану ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення (+/-)	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7
1. Аналіз ліквідності підприємства						
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	3,6	3,8	4,99	0,2	1,19
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,32	2,00	2,95	-0,32	0,95
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,08	0,36	1,08	0,28	0,72
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
2.1. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,83	0,83	0,85	0,0	0,02
2.2. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	2,58	2,8	3,99	0,22	1,19
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,72	0,74	0,8	0,02	0,06
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,53	0,58	0,69	0,05	0,11
3. Аналіз ділової активності підприємства						
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,38	1,51	1,86	0,13	0,35
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,91	4,65	6,91	0,74	2,26
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,68	1,98	2,39	0,3	0,41
4. Аналіз рентабельності підприємства						
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,0109	0,1147	0,1594	0,1038	0,0447
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,0134	0,1385	0,1897	0,1251	0,0512
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,0096	0,0887	0,098	0,0791	0,0093

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств

За отриманими результатами бачимо, що загальний коефіцієнт покриття протягом 2017-2019 рр. зростає, так у 2019 р. він становить 4,99, тобто на 1 грн. поточних зобов'язань припадає 4,99 грн. поточних активів підприємства.

Коефіцієнт швидко ліквідності у 2019 р. становить 2,95, це та частина поточних зобов'язань, яку підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів. Формування показників ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. зображено на рис. 2.5.

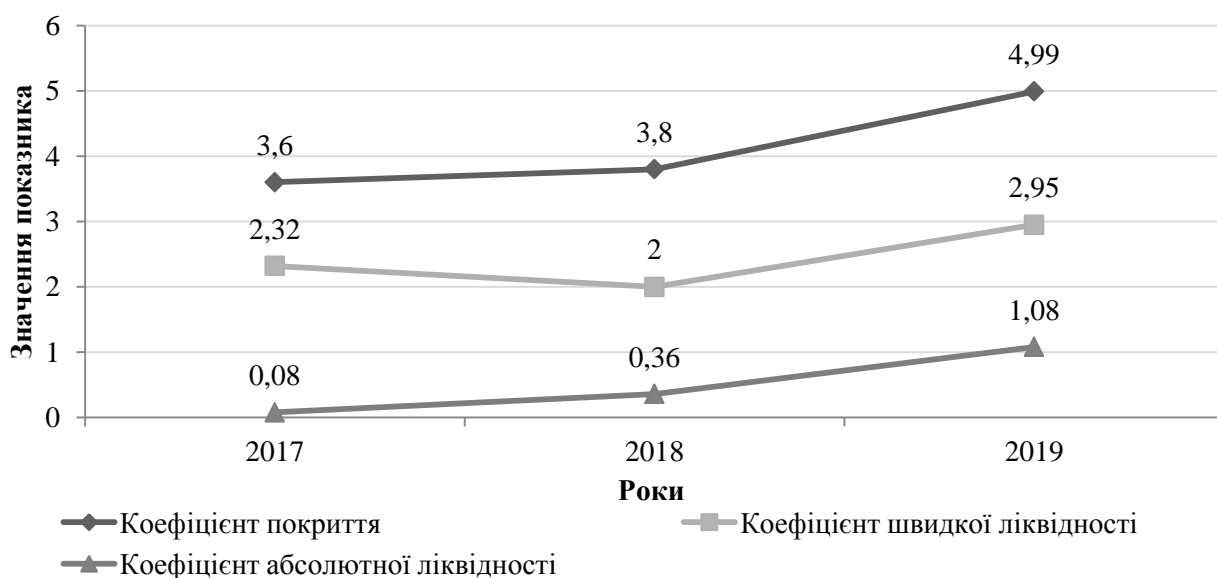


Рисунок 2.5 – Формування показників ліквідності ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 0,28п., у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зріс на 0,72 п. Так у 2019 р. показник становить 1,08. Це частка короткострокових зобов'язань яку підприємство спроможне погасити найближчим часом не чекаючи розрахунків дебіторів.

Коефіцієнт автономії у 2019 р. становить 0,85, тобто на 85,0% підприємство фінансується за власні кошти. Коефіцієнт фінансово стабільності зростає протягом досліджуваного періоду, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2019 р. становить 0,8, це частина матеріальних оборотних активів, що фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Зростає коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом 2017-2019 р. Отже, підприємство є фінансово-стійким.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна» показав, що коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних засобів та коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризуються зростанням протягом 2017-2019 рр. Коефіцієнт оборотності активів у 2019 р. порівняно з 2018 р. характеризується зростанням на 0,35 п., так у 2019 р. показник дорівнює 1,86, тобто кожна гривня активів підприємства принесла 1,86 грн. чистого доходу. Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2019 р. порівняно з 2018 р. ріс на 2,26 п., так у 2019 р. показник дорівнює 6,91. Коефіцієнт оборотності власного капіталу підприємства у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 0,41 п., так у 2019 р. показник дорівнює 2,39, тобто кожна гривня власного капіталу підприємства принесла 2,39 грн. чистого доходу. Отже, ділова активність підприємства покращується.

Протягом досліджуваного періоду значно зросли показники рентабельності підприємства (рис. 2.6).

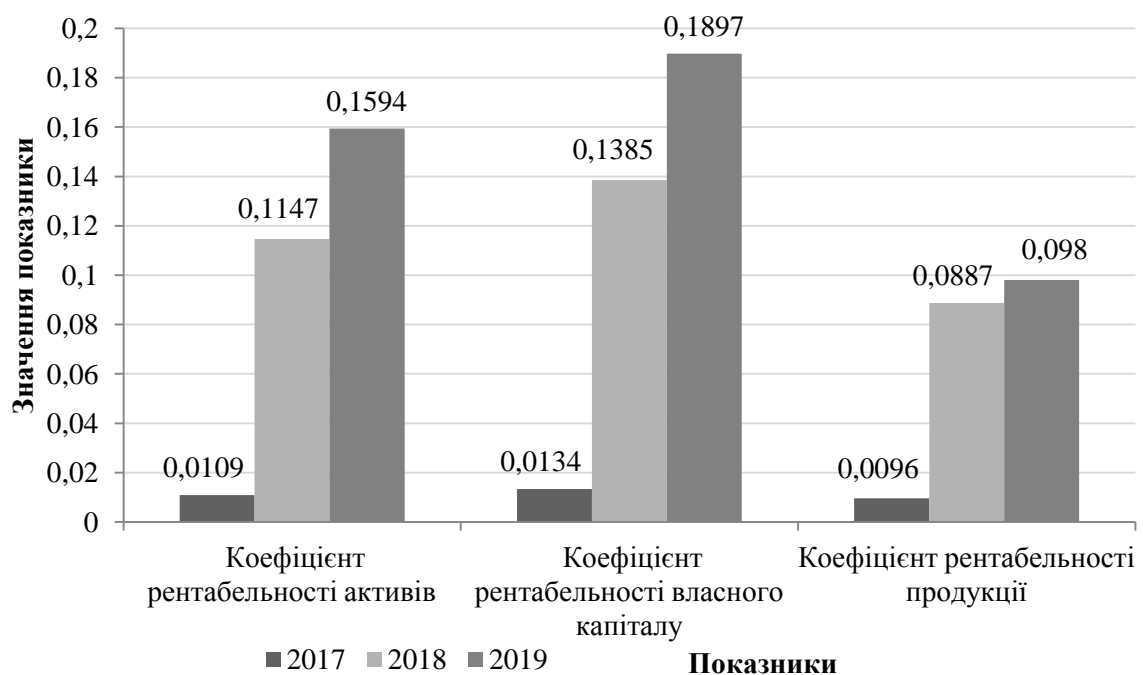


Рисунок 2.6 – Формування коефіцієнтів рентабельності ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Загалом, можна сказати, що ПрАТ «Монделіс Україна» протягом 2017-2019 рр. покращило свою ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність та ділову активність, та вдало здійснює свою господарську діяльність.

2.3. Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна»

Управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» здійснюється на основі всіх чотирьох рівнів науково-методичного забезпечення управління персоналом. Реалізація системи управління персоналом та кадрової політики підприємства покладено на відділ з управління персоналом. Структура системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» зображена на рис. 2.7.

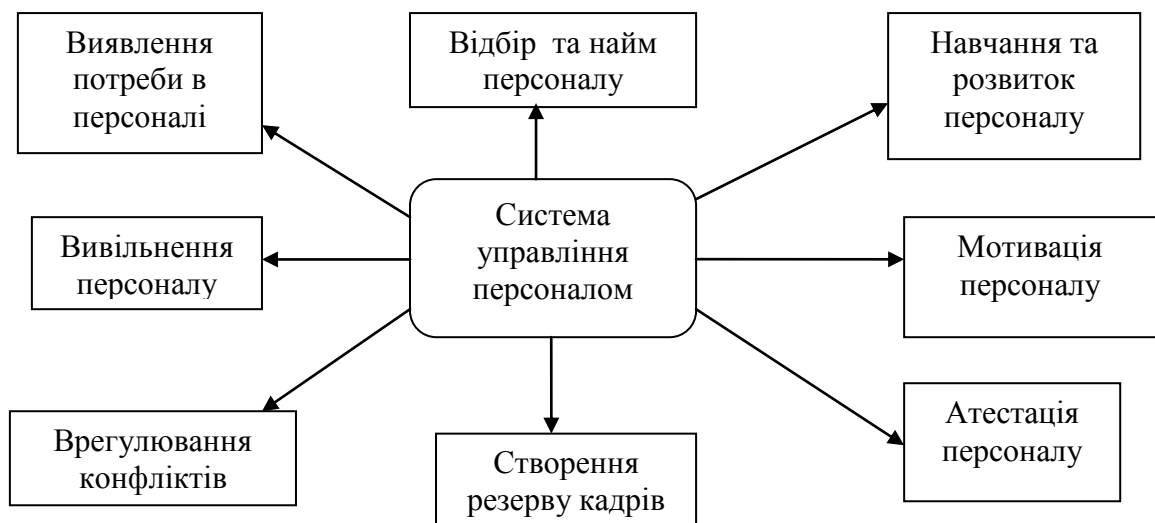


Рисунок 2.7 – Складові системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, система управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» включає всі складові управління персоналом на підприємстві.

Працівники відділу управління персоналом здійснюють аналіз та визначають потребу у персоналі підприємства. Проводять відбір персоналу,

шукаючи кандидатів, як в середині підприємства та в створеному резерві персоналу, так і за допомогою оголошень та агентств з найму персоналу. Проводять співбесіду, та назначають випробувальний термін, після якого здійснюють оцінку найнятого працівника відповідно до зайнятою ним посади.

Працівники відділу управління персоналом проводять атестацію персоналу раз на два роки. Здійснюють аналіз мотивуючих стимулів працівників та розробляють систему мотивації. Проводять анкетування працівників з метою їх подальшого розвитку шляхом навчання та підвищення кваліфікації працівників. Здійснюють процедуру звільнення персоналу підприємства.

Для кращого розуміння ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» проаналізуємо склад та структуру персоналу у 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни чисельності, складу та структури персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, в тому числі:	839	100	793	100	706	100	-46	-5,48	-87	-10,97
- управлінський персонал, в тому числі:	82	9,77	80	10,09	78	11,05	-2	-2,44	-2	-2,5
- керівники	24	2,86	24	3,03	24	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0
- спеціалісти	37	4,41	37	4,66	36	5,1	0,0	0,0	-1	-2,7
- службовці	21	2,5	19	2,4	18	2,55	-2	-9,52	-1	-5,26
- виробничий персонал, в тому числі:	757	90,23	713	89,91	628	88,95	-44	-5,81	-85	-11,92
• основні	709	84,51	671	84,61	588	83,28	-86	-12,13	-63	-12,37
• допоміжні	48	5,72	42	5,3	40	5,67	-6	-12,5	-2	-4,76

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз чисельності, складу та структури персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. показав, що середньооблікова чисельність працівників

протягом досліджуваного періоду характеризується зменшенням. Так у 2018 р. порівняно з 2017 р. кількість працівників зменшилась на 46 осіб, у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшення відбулось на 87 осіб, так у 2019 р. середньооблікова чисельність працівників на підприємстві дорівнює 706 осіб.

Управлінський персонал у загальній структурі персоналу у 2019 р. становить 11,05%, керівники становлять 3,4%, спеціалісти – 5,1%, службовці – 2,55%. Кількість керівного персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду залишилась незмінною, спеціалісти у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшились на 2,7%, службовці у 2019 р. порівняно з 2018 р. скоротились на 5,26%. Виробничий персонал підприємства у загальній структурі персоналу у 2019 р. дорівнює 88,95%, з них 83,28% це основні робітники, 5,67% це допоміжні робітники. Виробничий персоналу у 2018 р. порівняно з 2017 р. скоротився на 5,81%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. скорочення відбулось на 11,92%, так у 2019 р. виробничий персонал становить 628 осіб, з них 588 – це основні робітники, та 40- це допоміжні робітники. Отже, підприємство проводить скорочення персоналу.

Далі проаналізуємо рух персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз руху персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	+/-	%	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	839	793	706	-46	-5,48	-87	-10,97
2. Прийнято працівників, осіб	24	16	18	-8	-33,33	2	12,5
3. Вибуло працівників, осіб:	70	103	29	33	47,14	-74	-71,84
– за власним бажанням	23	14	18	-9	-39,13	4	28,57
– за порушення дисципліни	1	2	1	1	100,0	-1	-100,0
– по скороченню штатів	46	87	10	41	89,13	-77	-88,5
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,028	0,02	0,025	-0,008	-28,57	0,005	25,0
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,083	0,13	0,041	0,047	56,62	-0,089	-68,46
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,028	0,02	0,027	-0,008	-28,57	0,007	35,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз руху персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 р. показав, що коефіцієнт прийняття у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 28,57%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. він характеризується зростанням на 25,0%. Коефіцієнт вибуття у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 56,62%, у 2019р. порівняно з 2018 р. відбулось його зменшення на 68,46%. Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 р. порівняно з 2017 р. характеризується зменшенням на 28,57%, у 2019 р. порівняно 2018 р. він зріс на 35,0%. Отже, значення показників руху персоналу на підприємстві підтвердили те, що підприємство скорочує персонал.

Мотивація персоналу є одним із основних елементів в системі управління персоналом, отже розглянемо складові системи матеріального стимулювання на ПрАТ «Монделіс Україна» (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Система матеріального стимулювання на ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Форми нематеріального (морального) стимулювання персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна», це – винесення подяки, пересування по службі та нагородження грамотами та подарунками.

Розглянемо структуру коштів на оплату праці на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури коштів на оплату праці на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	+/-	%	+/-	%
Чисельність персоналу, ос.	839	793	706	-46	-5,48	-87	-10,97
ФОП, тис. грн.	42272	43705	52287	+1433	+3,39	+8582	+19,64
Основна ЗП, тис. грн.	35508	36843	44025	+1335	+3,76	+7182	+19,49
у % до всього ФОП	84,0	84,3	84,2	+0,3	х	-0,1	х
Додаткова ЗП, тис. грн.	6764	6862	8262	+98	+1,45	+1400	+20,4
у % до всього ФОП	16,0	15,7	15,8	-0,3	х	+0,1	х
Середньомісячна ЗП працівника, грн.	4198,65	4592,79	6171,74	+394,14	+9,39	+1578,95	+34,38
Основна зарплата	3502,05	3865,5	5165,54	+363,45	+10,38	+1300,04	+33,63
у % до загальної ЗП	83,41	84,16	83,7	+0,75	х	-0,46	х
Додаткова ЗП	696,6	727,29	1006,2	+30,69	+4,4	+278,91	+38,35
у % до загальної ЗП	16,59	15,84	16,3	-0,75	х	+0,46	х

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проведений аналіз структури коштів на оплату праці на підприємстві показав, що загальний ФОП у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 3,39%, у 2019р. порівняно з 2018 р. він зріс на 19,49%. Основної ФОП у структурі загального ФОП у 2017 р. становить 84,0%, у 2018 р. він становить 84,3%, у 2019 р. займає 84,2%. Відповідно додатковий ФОП у 2017 р. становить у структурі загального ФОП 16,0%, у 2018 р. 15,7%, у 2019 р. 15,8%.

Розглядаючи структуру середньомісячної заробітної плати одного працівника на підприємстві, бачимо, що у 2017 р. основна заробітна плата становить 83,41%, додаткова 16,59%, у 2018 р. основна заробітна плата становить 84,16%, додаткова становить 15,84%, у 2019 р. основна заробітна плата - 83,7%, додаткова 16,3%. Отже, можна сказати, що не дивлячись на зростання основної заробітної плати протягом досліджуваного періоду, та

зростанням додаткової заробітної плати, вага додаткової заробітної плати у структурі загальної заробітної плати є низькою та знаходиться на рівні 15,84-16,59%. Варто зазначити, що для більшої ефективності матеріального стимулювання на підприємстві, фонд додаткової заробітної плати повинен становити більше 20,0% у структурі загальної заробітної плати.

Розглянемо також склад додаткового ФОП на ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз складу додаткового ФОП на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	+/-	%	+/-	%
Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	6764	6862	8262	+98	+1,45	+1420	+20,69
- надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	2958	3215	3966	+257	+8,68	+751	+23,36
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	2515	2598	3214	+83	+3,3	+616	+23,71
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	798	809	698	+11	+1,38	-111	-13,72
- оплата за невідпрацьований час	493	240	384	-253	-51,32	+144	+60,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.8, видно, що надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросли на 8,68%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зросли на 23,36%. Премії та винагороди, що носять систематичний характер у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросли на 3,3%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зросли на 23,71%.

Виплати, пов'язані з індексацією у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросли на 1,38%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони навпаки зменшились на 13,72%. Оплата за невідпрацьований час у 2018 р. порівняно з 2017 р. характеризується зменшенням на 51,32%, у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона зросла на 60,0%. На

рис. 2.9 зображена структура додаткового фонду оплати праці на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

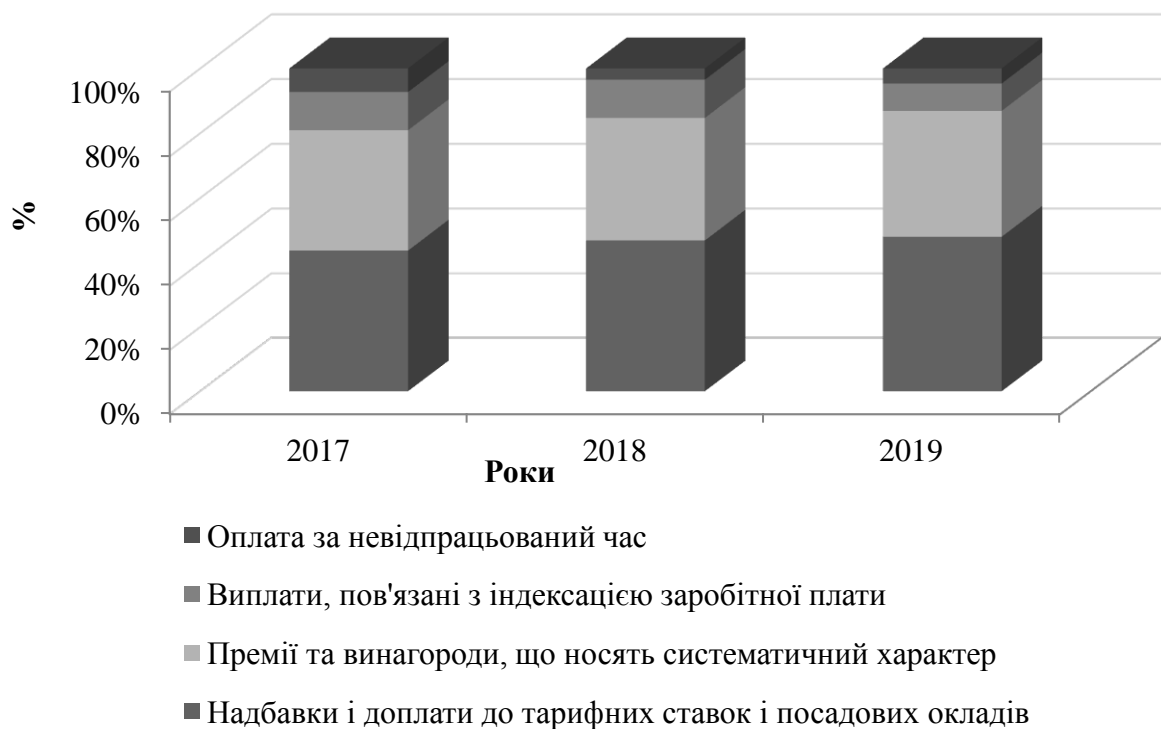


Рисунок - 2.9. Структура додаткового фонду оплати праці на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. (%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, як бачимо, протягом всього досліджуваного періоду найбільшу вагу у структурі додаткового фонду оплати праці замають надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, а саме у 2017 р. вони становлять 43,73%, у 2018 р. це 46,85%, у 2019 р. 48,0%.

Премії та винагороди, що носять систематичний характер у структурі додаткового фонду заробітної плати у 2017р. займають 37,18%, у 2018 р. 37,86%, у 2019 р. 38,9%.

Отже, можна сказати, що відбувається поступове зростання у структурі додаткового фонду заробітної плати надбавок і доплат до тарифних посадових окладів та премій та винагород, що носять систематичний характер.

Проведемо оцінку діяльності системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. за 7 показниками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка діяльності системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Норматив	Значення показника за роками			Оцінка впливу (+, -)
		2017	2018	2019	
1. Чистий прибуток підприємства (тис. грн.)	зростання	2506	27876	45042	+
2. Продуктивність праці (тис. грн. /ос.)	зростання	373,37	496,46	804,63	+
3. Середня заробітна плата на підприємстві (грн.)	зростання	4198,65	4592,79	6171,74	+
4. Відсоток додаткового ФОП у структурі загального ФОП, %	зростання	16,0	15,7	15,8	-
5. Коефіцієнт плинності кадрів	зменшення	0,028	0,02	0,027	-
6. Відсоток працівників з вищою освітою, %	зростання	35,1	35,3	35,9	+
7. Відсоток працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, %	зростання	5,2	4,8	4,6	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, проведена оцінка системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» за 7 показниками показала, що система управління персоналом на підприємстві є задовільною. Позитивне значення отримано за 4 із 7 показниками. Серед негативних є: зменшення відсотку додаткового ФОП у структурі загального ФОП, зростання плинності кадрів, та зменшення відсотку працівників, які пройшли підвищення кваліфікації. Таким чином, необхідно удосконалювати систему управління персоналом, а саме покращувати систему мотивування персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛADOVOЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

3.1. Оцінка ефективності системи мотивації на підприємстві та визначення напрямів її покращення

Для початку розрахуємо комплексний показник рівня економічного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 3.1), що є узагальнюючим показником оцінки ефективності системи матеріального стимулювання персоналу ($K_{\text{пер}}$), який враховує зміну продуктивності праці одного працівника, фондівіддачі, оборотності оборотних коштів, затратовіддачі, й рентабельності продажів, який розраховується за формулою [46, с. 262]:

$$K_{\text{пер}} = \sqrt[5]{(T_{\text{зпп}} \times T_{\text{зФo}} \times T_{\text{зoок}} \times T_{\text{ззв}} \times T_{\text{зРен}})} / 100, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{зпп}}$ – темп зростання продуктивності праці одного працівника в порівнянних цінах, %;

$T_{\text{зФo}}$ – темп зростання фондівіддачі, %;

$T_{\text{зoок}}$ – темп зростання оборотності оборотних коштів, %;

$T_{\text{ззв}}$ – темп зростання затратовіддачі, %;

$T_{\text{зРен}}$ – темп зростання рентабельності продажів, %.

Таблиця 3.1 - Розрахунок комплексного показника рівня економічного розвитку ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	2017	2018	2019
1	2	3	4
Чистий дохід, тис. грн.	313259,0	393694,0	568070,0
Чисельність працівників, ос.	839	793	706
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	80048,0	84522,5	82190,5
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	141130,0	154418,0	197957,0
ФОП, тис. грн.	42272	43705	52287
Чистий прибуток (збиток)	2506,0	27876,0	45042,0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	373,37	496,46	804,63

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Темп зростання продуктивності праці, %	-	132,97	162,07
Фондовіддача, грн./грн.	3,91	4,65	6,91
Темп зростання фондівіддачі, %	-	118,92	148,6
Оборотність оборотних коштів, грн./грн.	2,22	2,55	2,87
Темп зростання оборотності оборотних коштів, %	-	114,86	112,55
Затратовіддача, грн./грн.	7,41	9,01	10,86
Темп зростання затратовіддачі, %	-	121,59	120,53
Рентабельність продажів, %	0,8	7,08	7,93
Темп зростання рентабельності продажів, %	-	885,0	103,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі отриманих даних (табл. 3.1) розрахуємо $K_{\text{пер}}$ у 2018-2019 рр.

$$K_{\text{пер}2018 \text{ р.}} = \sqrt[5]{(132,97 \times 118,92 \times 114,86 \times 121,59 \times 885)} / 100 = 2,51$$

$$K_{\text{пер}2019 \text{ р.}} = \sqrt[5]{(162,07 \times 148,6 \times 112,55 \times 120,33 \times 103,1)} / 100 = 1,27$$

Проведений розрахунок дозволяє нам зробити висновок, що у 2018 р. система матеріального стимулювання на ПрАТ «Монделіс Україна» була більш ефективною ніж у 2019 р., оскільки коефіцієнт рівня економічного розвитку підприємства у 2018 р. становив 2,51, а у 2019 р. він становить 1,27.

Для того, щоб визначити ефективність діючої системи матеріальної мотивації праці на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр. проведемо порівняльний аналіз темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати (табл. 3.2).

Коефіцієнт випередження розраховується за формулою:

$$K_{\text{вип}} = I_{\text{рв}} / I_{\text{сз}} \quad (3.2)$$

Для визначення суми економії (-E) чи перевитрати (+E) фонду оплати праці у зв'язку за зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці і її оплатою можна використати наступну формулу:

$$E = \text{ФОП}_1 * ((I_{\text{сз}} - I_{\text{рв}}) / I_{\text{сз}}) \quad (3.3)$$

Таблиця 3.2 - Розрахунок ефективності використання інструментів матеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» у 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	+/-	%	+/-	%
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн.	4198,65	4592,79	6171,74	+394,14	+9,39	+1578,95	+34,38
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн. /ос.	373,37	496,46	804,63	+123,09	+32,96	+308,17	+62,07
Індекс зміни середнього заробітку (ІСЗ)	-	1,09	1,34	x	x	+0,25	+22,93
Індекс зростання продуктивності праці (Ірв)	-	1,33	1,62	x	x	+0,29	+21,8
Коефіцієнт випередження (Кв)	-	1,22	1,21	x	x	-0,01	-0,82
Економія (-), перевитрати (+) ФОП	-	-10024,08	-10925,64	x	x	x	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, розрахуємо суму економії чи перевитрат фонду оплати праці на підприємстві у 2018-2019 рр.

$$E_{2018} = 43705 \times ((1,09 - 1,34) / 1,09) = -10024,08 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{2019} = 52287 \times ((1,34 - 1,62) / 1,34) = -10925,64 \text{ тис. грн.}$$

Поведений аналіз ефективності використання інструментів матеріального стимулювання показав, що у 2018-2019 рр. спостерігається економія витрат на оплату праці, у 2018 р. на суму 10024,08 тис. грн., у 2019 р. на суму 10925,64 тис. грн. Індекс продуктивності праці випереджає індекс зміни середнього заробітку на підприємстві, таким чином можна сказати, що хоча система матеріального стимулювання є ефективною, на нашу думку, для її покращення варто приділити увагу зростанню питомої ваги додаткового фонду заробітної плати на підприємстві у структурі загального фонду заробітної плати.

Для визначення залежності продуктивності праці від преміального фонду проведемо регресійний аналіз показника продуктивності праці на ПрАТ

«Монделіс Україна» та визначимо його залежність від розміру преміального фонду. Для цього використаємо програмний продукт Microsoft Office Excel. Дані для проведення аналізу (табл. 3.3).

У нашому випадку (y) – це показник продуктивності праці, фактор впливу - преміальний фонд (x).

Таблиця 3.3 - Дані для побудови лінійної регресії

Роки	Продуктивність праці	Преміальний фонд
2017	373,37	2515
2018	496,46	2598
2019	804,63	3214

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного аналізу наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Результати аналізу

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,985275
R-квадрат	0,970766
Нормированный R-квадрат	0,941532
Стандартная ошибка	53,71617
Наблюдения	3

Джерело: отримано автором за допомогою застосування програмного продукту Microsoft Office Excel.

В першу чергу звернемо увагу на R- квадрат – коефіцієнт детермінації. В нашому випадку він дорівнює 0,9707 або 97,07%, це говорить про те, що розраховані параметри моделі на 97,07% пояснюють залежність між собою. Далі звернемо увагу на отримані коефіцієнти (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Коефіцієнти регресійного аналізу

Показник	Значення
Y-пересечение	-1032,8
Переменная X 1	0,573178

Джерело: отримано автором за допомогою застосування програмного продукту Microsoft Office Excel.

Коефіцієнт -1032,8 показує, яким буде значення «у», якщо всі змінні досліджуваної моделі будуть дорівнювати 0, тобто на значення аналізованого параметру мають вплив і інші фактори, що не описано і моделі.

Отже, якщо на підприємстві не буде преміального фонду, то продуктивність праці буде становити -1032,8.

Коефіцієнт 0,573178 вказує на вагомість зміни «х» на «у», тобто розмір преміального фонду в межах даної моделі має вплив на продуктивність праці з вагою 57,31%, отже чим більше преміальний фонд тим вище продуктивність праці.

Поведемо також кореляційний аналіз (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Результат проведеного кореляційного аналізу

Показник	Продуктивність праці., тис. грн./ос	Преміальний фонд, тис. грн.
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1	-
Преміальний фонд, тис. грн.	0,985275	1

Джерело: отримано автором за допомогою застосування програмного продукту Microsoft Office Excel.

Показник 0,985275 говорить про значний взаємозв'язок між преміальним фондом та продуктивністю праці на підприємстві. На рис. 3.1 зображено вплив преміального фонду на продуктивність праці підприємства.

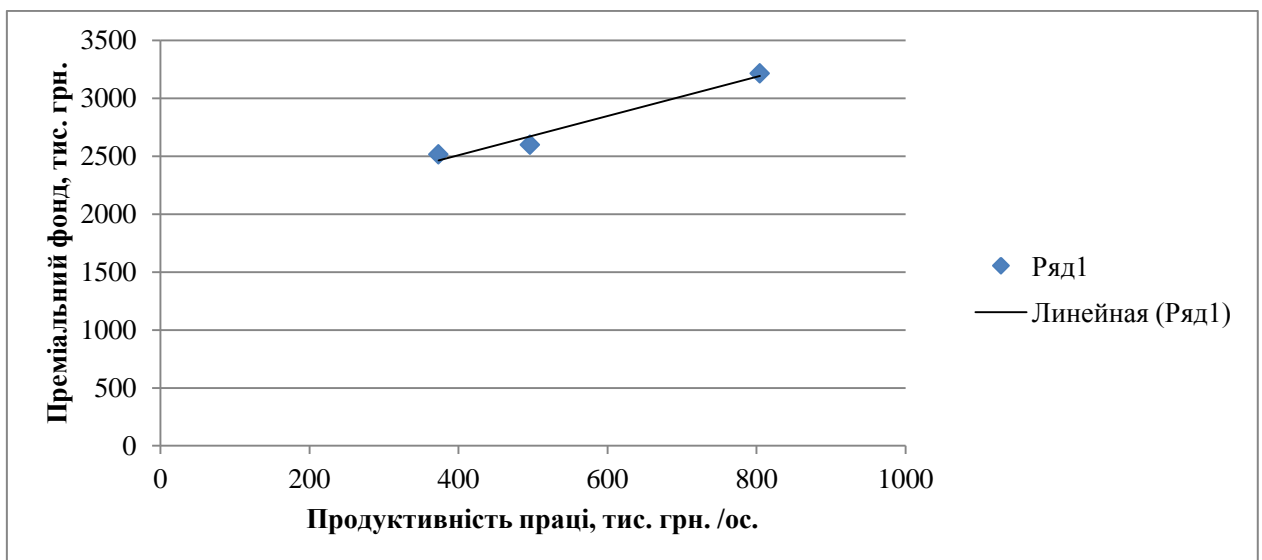


Рис. 3.1. Залежність продуктивності праці від розміру преміального фонду на ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: отримано автором за допомогою застосування програмного продукту Microsoft Office Excel.

Отже, існує пряма залежність між продуктивністю праці та преміальним фондом. Таким чином, на підприємстві потрібно приділити увагу покращенню системи матеріального стимулювання.

Але на мотивацію персоналу мають вплив не лише економічні, а й організаційні та соціальні чинники, так звана нематеріальна мотивація. Для проведення аналізу матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві, було проведено опитування працівників ПрАТ «Монделіс Україна» (табл. 3.7) та надання ними оцінки окремих складових системи управління персоналом підприємства. Опитування проводилось за допомогою анкети (Додаток Г). За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: керівники – 16 осіб, спеціалісти – 22 особи, службовці – 10 осіб, робітники – 172 особи, з них основні робітники – 158 осіб, допоміжні робітники – 14 осіб.

Таблиця 3.7 – Оцінка персоналом ПрАТ «Монделіс Україна» окремих складових системи управління персоналом

Складова	Весь опитаний персонал	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Система оплати праці	3,6	4,2	4,0	4,1	2,9	3,0	2,9
Розмір заробітної плати	3,4	4,0	3,7	3,2	3,1	3,2	3,0
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,4	3,1	3,0	3,1
Можливість кар'єрного росту	1,6	2,0	1,6	1,8	1,2	1,4	1,1
Можливість підвищення кваліфікації	1,1	1,5	1,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Зміст роботи	3,2	4,3	4,2	3,8	2,0	2,0	2,0
Корпоративні заходи	3,8	3,8	4,0	3,9	3,8	3,8	3,7
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,3	4,2	4,3	4,4	4,4	4,4	4,4
Система цілеутворення	4,1	4,4	4,2	4,2	3,9	3,8	3,9
Система інформування	3,8	4,2	4,1	3,9	3,5	3,5	3,5
Публічне визнання заслуг	4,3	4,4	4,3	4,4	4,3	4,3	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,3	4,6	4,4	4,5	4,0	4,0	4,0
Відносини з колегами	3,9	3,8	3,9	4,1	3,9	3,9	4,0

Джерело: складено автором за даними проведеного опитування працівників підприємства

Розмір заробітної плати на підприємстві працівники оцінили у 3,4 бали. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4,0 бали,

спеціалістів – 3,7 бали, службовців – 3,2 бали, основних робітників – 3,2 бали, допоміжних робітників – 3,0 бали. Задоволеність режимом праці на підприємстві становить 3,2 бали. Найбільш задоволені режимом праці керівники – 3,5 бали. Найменш задоволені основні робітники – 3,0 бали. Можливість кар'єрного росту є низькою та оцінена в 1,6 балів на підприємстві. Найбільші можливості кар'єрного зростання на ПрАТ «Монделіс Україна» у керівників - 2,0 бали, дещо менші – у службовців 1,8 балів, найнижчі у допоміжних робітників – 1,1 бали. Можливість підвищення кваліфікації оцінена працівниками у 1,1 бали. Найбільше, порівняно з іншими категоріями персоналу, можливостями навчання на ПрАТ «Монделіс Україна» задоволені керівники 1,5 бала, дещо менше – спеціалісти 1,3 бали. Службовці оцінили систему навчання на підприємстві у 0,5 бали. Для робітників (основних та допоміжних) відсутня можливість підвищення кваліфікації 0 балів. Загалом працівники підприємства оцінили свою роботу як посередньо змістовну – 3,2 бали. Найбільш змістовною характеризується робота керівників та спеціалістів – 4,3 та 4,2 бали. Найнижчий рівень роботи у основних та допоміжних робітників – 2,0 бали. Корпоративними заходами працівники задоволені на 3,8 бали. Найбільшу оцінку надалі спеціалісти – 4,0 бали. Найнижчу допоміжні робітники – 3,7 балів. Санітарно-гігієнічні умови на ПрАТ «Монделіс Україна» працівники оцінили у 4,3 бали. Керівники оцінили на 4,2 бали. Службовці та робітники (основні та допоміжні) надали по 4,4 бали. Система постановки цілей, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, спеціалісти та службовці у 4,2 бали, робітники надали 3,9 бали. Система інформування оцінена у 3,8 балів. Керівники оцінили систему інформування у 4,2 бали, а робітники у 3,5 балів.

Публічне визнання заслуг працівників на ПрАТ «Монделіс Україна», згідно результатам опитування, оцінюється працівниками у 4,3 бали. Керівники та службовці оцінили її в 4,4 бали. Спеціалісти та робітники (основні та допоміжні) у 4,3 бали. Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,3 бали. Керівництво найбільш уважне до думки

керівників – 4,6 балів, спеціалістів – 4,4 бали. Робітники оцінили даний метод мотивації у 4,0 бали. Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали – 3,9 бала. Задоволеність керівників відносинами з колегами становить 3,8 бала, спеціалістів – 3,9 балів, службовців – 4,1 бали. Основні робітники оцінили відносини з колегами у 3,9 бали, а допоміжні у 4,0 бали.

Отже, за проведеною оцінкою системи мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна» визначено, що потрібно приділяти уваги підвищенню матеріального стимулювання працівників, покращувати систему підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення мотивації персоналу та визначення їх ефективності

В ході проведеного в роботі аналізу було визначено, що на ПрАТ «Монделіс Україна», що зростання преміального фонду має безпосередній вплив на зростання продуктивності праці. Також визначено, що в загальному ФОП додатковий ФОП характеризується зменшенням та є нижче 20,0%.

На нашу думку, варто становити премії для основних робітників ПрАТ «Монделіс Україна» при нарахуванні якої будуть враховуватися відсоток браку та продуктивність праці. (табл. 3.8). Кожен показник преміювання передбачає п'ять рівнів, з оцінками від 3 до 15.

Таблиця 3.8 – Розрахунок премії основних робітників ПрАТ «Монделіс Україна» за високі результати роботи

1	Показник	Зменшення браку продукції				
	Частка браку	3,01-4,0	2,01-3,0	1,51-2,0	1,01-1,5	0-1,0
	Розмір премії,%	3	6	9	12	15
2	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку,%	99-103	104-108	109-113	114-118	119-125
	Розмір премії,%	3	6	9	12	15

Джерело: власна розробка автора

Оцінки, що отримає працівник будуть додаватися, а їх сума дорівнюватиме розміру премії у відсотках.

Також, пропонуємо запровадити премію за безперебійне виробництво для допоміжного персоналу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок премії допоміжних працівників ПрАТ «Монделіс Україна» за безперебійне виробництво.

1	Показник преміювання	Ритмічна робота устаткування				
	Коефіцієнт ритмічності,%	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-100
	Розмір премії,%	3	6	9	12	15
2	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом,%	Менш ніж на 30%	30-54%	55-80%	81-100%	101% і більше
	Розмір премії,%	3	6	9	12	15

Джерело: власна розробка автора

Вважаємо, що запровадження системи преміювання допоміжних робітників на ПрАТ «Монделіс Україна» буде сприяти зростанню якості налагодження устаткування, а отже збільшиться міжремонтний період його роботи, що в свою чергу буде мати безпосередній вплив на виробництво продукції, та нарощенню її обсягів.

Турбота керівництва про персонал, формування у працівників відчуття комфорту на роботі, відіграє суттєву роль у системі заохочення персоналу. Невід’ємна складова мотивації персоналу - це організаційні чинники мотивації. Ефективна система мотивації може бути розроблена лише тоді, коли враховані всі складові впливу на мотивацію працівників..

Пропонуємо застосовувати такі методи організаційної мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна»:

1. Збагачення змістовності праці.

2. Створення можливостей для професійного навчання робітників.
3. Створення можливостей для кар'єрного зростання робітників.

Збагачення змістовності праці на ПрАТ «Монделіс Україна» можна досягти шляхом наставництва та створення творчих груп. Наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники будуть передавати свої знання молодим колегам, що буде сприяти їх відчуттю значущості на підприємстві. Також, у зв'язку з розширенням кола обов'язків наставників. Зросте як змістовність праці, так у рівень мотивації. Найдосвідченіших працівників варто організовувати у творчі групи, де вони будуть займатися розробкою пропозицій щодо вдосконалення виробничого процесу та заходів усунення проблем, які виникають в процесі виробництва, працювати над питанням підвищення якості продукції підприємства. В свою чергу це буде сприяти виявленню ними їх здібностей, та створенню відчуття відповідальності та причетності до організаційного процесу підприємства.

Важливим методом нематеріальної мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна» є створення можливостей для професійного навчання. Крім мотиваційного ефекту він забезпечує підвищення кваліфікації працівника, розвиток професійних компетенцій. Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників (впродовж тижня), яке передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Навчання здійснюють наставники. Це дасть змогу зрозуміти працівниками специфіку діяльності підприємства та особливості виконання посадових обов'язків на даному підприємстві. Крім того, варто запровадити систему підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників варто проводити, як в навчальних закладах, так і за допомогою проведення тренінгів та семінарів, також шляхом стажування на аналогічних підприємствах компанії у інших країнах. Формування програми керівників, спеціалістів та службовців пропонуємо

здійснювати наступним чином. На щорічній співбесіді із вищим керівництвом керівники, спеціалісти та службовці визначають цілі своєї діяльності на наступний рік. Далі необхідно на основі зазначених цілей скласти індивідуальний план розвитку працівника на рік, до якого буде входити обрання форми навчання (відкритий або корпоративний тренінг, курси, стажування тощо), розроблення календарних графіків проведення навчання, пошук і відбір навчальної організації, розрахунок кошторису витрат та безпосереднє проведення навчання. Після проходження навчання порівнюються результати роботи до і після навчання, визначається ефективність і доцільність підвищення кваліфікації. За отриманими результатами приймаються управлінські рішення.

Важливим методом нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» є створення можливостей для кар'єрного зростання. Проте службове пересування повинно бути не випадковим (коли з'являється вакансія на підприємстві), а планомірним та організованим. Для того щоб спланувати кар'єрний ріст працівників перш за все потрібно вивчити дані працівників, які дають можливість займати вищі посади. Якщо працівники за всіма критеріями відповідають встановленим вимогам, то необхідно провести їх соціально-психологічну оцінку. Шляхом анкетування, психологічного тестування потрібно визначити бажання працівників займати вищу посаду та їх психологічні характеристики (рівень розвитку аналітичних, логічних та інтелектуальних здібностей, схильність до лідерства, емоційна стабільність, самоконтроль, стресостійкість, комунікативні та організаторські здібності), які необхідні для роботи на керівних посадах. Для працівників, які успішно пройшли оцінювання, необхідно скласти кар'єрограми. Відповідно до розроблених індивідуальних планів працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, стажування, навчання на робочому місці. Після закінчення навчання потрібно провести атестацію працівників відповідно до кар'єрограми. Працівники, які успішно пройшли атестацію, отримують право на зайняття вищих посад.

Серед соціально-психологічних заходів підвищення мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна» пропонуємо застосування програми лояльності працівників до підприємства, запропоновані заходи наведені в табл.3.10.

Таблиця 3.10 - Програма лояльності працівників на ПрАТ «Монделіс Україна»

Заходи	Опис
1. Процентна надбавка до окладу	- збільшення на 3 % за кожний рік роботи на підприємстві. Після 10 років роботи надбавка фіксується та більше не збільшується
2. Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	- матеріальна допомога, у зв'язку з сімейними обставинами (весілля, народження дитини, смерть члена родини) у сумі двох посадових окладів. - право отримати на роботі позику в розмірі від 10 до 20 окладів від 1 року до 3 років (залежно від загального стажу роботи на підприємстві)
3. Додаткові дні відпочинку	- співробітник отримує право на 1 додатковий вихідний день на місяць; - право не працювати в свій день народження.
4. Інформаційний простір	- випуск інформаційних листівок, в яких розповідається про свята та події важливих для підприємства; - щорічний звіт керівництва про досягнення підприємства, з нагородженням кращих і матеріальним заохоченням персоналу входить в програму.

Джерело: складено автором

Ключовою умовою для потрапляння в програму тривалої розрахункової лояльності є наявність стажу роботи на підприємстві не менше одного року. При цьому враховуються не тільки формальні результати роботи, але як раз те, що називається лояльністю до компанії, тобто, спочатку не лояльний співробітник не має шансів потрапити в дану програму.

Варто зазначити, що дана пропозиція буде сприяти зниженню плинності персоналу підприємства, оскільки мотивує персонал нарощувати стаж роботи на підприємстві, що дасть змогу отримати додаткові вигоди.

Також дана програма сприяє збільшенню рівня довіри до підприємства і керівництва. Колектив стане згуртований, покращиться психологічний клімат на підприємстві. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів, щодо удосконалення мотивації персоналу як складової системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу як складової системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна»

Захід	Спрямованість	Результат, зростання чистого доходу, тис. грн.	Витрати на заходи, тис. грн.	Ефект від впровадження, тис. грн.
- премії	Преміювання основних робітників за високі результати роботи та допоміжних робітників за безперебійне виробництво	35210	18560	16650
- збагачення змістовності праці	Наставництво для передачі досвіду висококваліфікованих працівників молодим працівникам, створення творчих груп, для удосконалення процесу виробництва	9600	1700	7900
- професійне навчання робітників	Підвищення кваліфікації працівників та розвиток професійних компетенцій.	12000	1900	10100
- кар'єрне зростання робітників	Просування працівників по кар'єрним сходам, мотивування до розвитку кращих якостей працівників	Розвиток лідерських якостей	-	Дисципліна, самоконтроль, стресостійкість
- програма лояльності для працівників	Розвиток лояльності працівників до підприємства, підтримка дисципліни, покращення психологічного клімату та підвищення продуктивності праці.	18000	12500	5500
Разом		74810	34660	40150

Джерело: складено автором

Таким чином, удосконалення системи мотивації запропонованими заходами, а саме:

1. Економічні: підвищення розміру премій основних робітників за високі результати роботи, та допоміжних робітників за безперебійне виробництво.
2. Організаційні: збагачення змістовності праці, можливість для професійного навчання та кар'єрного зростання.
3. Соціально-психологічні: впровадження програми лояльності працівників до підприємства.

Все це буде сприяти зростанню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації співробітників, розвитку лідерських якостей та лояльності працівників до підприємства, та в свою чергу принесе підприємству 74810,0 тис. чистого доходу. Економічний ефект від запропонованих заходів буде становити 40150,0 тис. грн. Отже, вважаємо запропоновані в роботі заходи щодо удосконалення мотивації праці на підприємстві як складової системи управління персоналом є ефективними та можуть бути впроваджені на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні та методичні засади системи управління персоналом підприємства. Головним завданням менеджменту є забезпечити таку поведінку працівника, яка в кінцевому результаті буде сприяти досягненню підприємством його головних цілей.

Завдяки забезпеченості висококваліфікованим, зацікавленим в роботі персоналом, та задоволеністю в ході роботи потреб людини, в першу чергу соціальних – досягається головна мета – успішна та прибуткова діяльність

На нашу думку, в сучасних реаліях для створення ефективної та дієвої мотивації варто розробляти комплексні дії, які повинні складатися із всіх напрямків мотивування людини, які носять матеріальний, моральний та соціальний характер.

Проведене у другому розділі дослідження системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» показало, що підприємство є рентабельним, ліквідним, фінансово-стійким, та вдало здійснює свою діяльність. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві показала, що вона є задовільною, але відбувається зменшення відсотку додаткового ФОП у структурі загального ФОП, зростає плинність кадрів, та зменшується відсоток працівників, які пройшли підвищення кваліфікації. Отже, удосконалювати систему управління персоналом, а саме покращувати систему мотивування персоналу.

У третьому розділі роботи проведена оцінка системи мотивації персоналу підприємства показала, що потрібно приділяти уваги підвищенню матеріального стимулювання працівників, покращувати систему підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання. Також визначено, що існує залежність між продуктивністю праці та преміальним фондом.

Для удосконалення системи мотивації на ПрАТ «Монделіс Україна» запропоновано вживати економічні заходи: а саме підвищення розміру премій основних робітників за високі результати роботи, та допоміжних робітників за

безперебійне виробництво; організаційні заходи: збагачення змістовності праці, можливість для професійного навчання та кар'єрного зростання; соціально-психологічні заходи: впровадження програми лояльності працівників до підприємства. Економічна ефективність від запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації, як складової системи управління персоналом буде становити 40150,0 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євро інтеграційних пріоритетів: дис. ...канд. ек. наук:08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 280 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. С. 87-91.
4. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*, 2014. №3. С. 5-10.
5. Бурмистров А.Е. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? *Управление персоналом*. 2014. № 7. С. 48-49.
6. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 1. С. 103-112.
7. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. *Регіональні перспективи*. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
8. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 728 с.

11. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.

12. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.

13. Климчук А.О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2016. Т. 1. №12. С. 119-125.

14. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С. 192-196.

15. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Економіка і управління. 2014. №3. С. 83-88.

16. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337 с.

17. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

18. Криворучко О.М., Володажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

19. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищ. навч. Київ : Кондор, 2009. 308 с.

20. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографіяТернопіль: ТНЕУ, 2011.304с.

21. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98–103.

22. Кушнерик О.В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції:інноваційний підхід. Інвестиції:практика та досвід. Економічна наука. 2013. №22. С.93-97.

23. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. Ринок цінних паперів України. 2013. № 3-4. С. 33-37.

24. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.

25. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль : ТНЕУ,2015. с.200.

26. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навч. методич. Посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

27. Никифороенко В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

28. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

29. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикiм: навч. посiб. Дніпропетровськ: АМСУ, 2016. 215 с.

30. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

31. Пузирьов С.О. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. Економіка і управління. 2015 №1. С. 82-88.

32. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Київ, 2014. С. 23-35.

33. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

34. Селютін В.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 188 с.

35. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. Посібник. Київ: Професіонал, 2014. 432 с.
36. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2013. 666 с.
37. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
38. Управління персоналом: навч. посіб. / Т.І. Балановська та ін. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
39. Шостак І.В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. №5 (167). С. 257-266.

Додатки

Додаток А

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
 Територія Сумська
 Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ
 Вид економічної діяльності Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

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

КОДИ		
18	01	01
00382220		
5310100000		
230		
10.82		

Середня кількість працівників¹ 839
 Адреса, телефон 42600, Сумська обл., м. Тростянець, вул. Набережна, 28 А
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

V
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	808	821
первісна вартість	1001	1 398	1 475
накопичена амортизація	1002	590	654
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 072	3 497
Основні засоби	1010	77 349	82 747
первісна вартість	1011	156 900	172 644
знос	1012	79 551	89 897
Інвестиційна нерухомість	1015	2 345	1 229
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	2 345	1 229
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	399	97
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	87 973	88 391
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50 368	50 460
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53 269	48 625
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	29 980	27 855
у тому числі з податку на прибуток	1136	990	1 558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 551	6 247
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 583	2 948
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 328	1 046

Усього за розділом II	1195	145 079	137 181
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	233 052	225 572

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
Резервний капітал	1415	6 771	7 030
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	138 707	140 954
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	184 775	187 281
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	370	196
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	370	196
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6 794	823
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	174	174
товари, роботи, послуги	1615	33 486	32 290
розрахунками з бюджетом	1620	358	263
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 010	833
розрахунками з оплати праці	1630	2 270	2 318
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	213	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 602	1 394
Усього за розділом III	1695	47 907	38 095
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	233 052	225 572

Керівник Самусенко Андрій Вікторович
Головний бухгалтер Дармороз Ганна Петрівна

Підприємство _____

ПрАТ «Монделіс Україна»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
18	01	01
00382220		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	313 259	363 463
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(259 906)	(298 971)
Валовий:			
прибуток	2090	53 353	64 492
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	5 599	5 633
Адміністративні витрати	2130	(22 047)	(24 512)
Витрати на збут	2150	(24 153)	(26 072)
Інші операційні витрати	2180	(7 412)	(7 215)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 340	12 326
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	27	47
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(583)	(1 005)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(218)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 566	11 368
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 060	-3 648
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 506	7 720
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 506	7 720
---	------	-------	-------

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	216 436	253 295
Витрати на оплату праці	2505	42 272	49 955
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 514	18 383
Амортизація	2515	10 954	10 658
Інші операційні витрати	2520	24 034	27 608
Разом	2550	309 210	359 899

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2448194	2448194
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2449194	2448194
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.0236	3.1533
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.0236	3.1533
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Самусенко Андрій Вікторович
Дармороз Ганна Петрівна

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
Територія Сумська
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ
Вид економічної діяльності Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

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

КОДИ		
19	01	01
00382220		
5310100000		
230		
10.82		

Середня кількість працівників¹ 793
Адреса, телефон 42600, Сумська обл., м. Тростянець, вул. Набережна, 28 А

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

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

V
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	821	893
первісна вартість	1001	1 475	1 634
накопичена амортизація	1002	654	741
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 497	0
Основні засоби	1010	82 747	86 298
первісна вартість	1011	172 644	185 007
знос	1012	89 897	98 709
Інвестиційна нерухомість	1015	1 229	1 169
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 229	1 169
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	97	306
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	88 391	88 666
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	50 460	81 263
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 625	54 512
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	27 855	13 444
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 558	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 247	6 048
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 948	16 145
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 046	243
Усього за розділом II	1195	137 181	171 655
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	225 572	260 321

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
Резервний капітал	1415	7 030	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	140 954	167 317
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	187 281	215 157
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	196	22
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	196	22
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	823	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	174	174
товари, роботи, послуги	1615	32 290	34 878
розрахунками з бюджетом	1620	263	4 706
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	833	1 059
розрахунками з оплати праці	1630	2 318	3 447
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 394	878
Усього за розділом III	1695	38 095	45 142
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	225 572	260 321

Керівник Самусенко Андрій Вікторович
Головний бухгалтер Дармороз Ганна Петрівна

Підприємство _____

ПрАТ «Монделіс Україна»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
19	01	01
00382220		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	393 694	313 259
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(314 183)	(259 906)
Валовий: прибуток	2090	79 511	53 353
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	45 428	5 599
Адміністративні витрати	2130	(20 808)	(22 047)
Витрати на збут	2150	(26 538)	(24 153)
Інші операційні витрати	2180	(36 530)	(7 412)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	41 063	5 340
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	17 894	27
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(758)	(583)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(21 961)	(218)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 238	4 566
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 362	-2 060
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	27 876	2 506
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27 876	2 506

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	280 045	216 436
Витрати на оплату праці	2505	43 705	42 272
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 040	15 514
Амортизація	2515	11 640	10 954
Інші операційні витрати	2520	22 711	24 034
Разом	2550	374 141	309 210

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2448194	2448194
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2449194	2448194
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	11.3864	1.0236
Скоригований чистий прибуток (збиток) на од у просту акцію	2615	11.3864	1.0236
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Самусенко Андрій Вікторович
Дармороз Ганна Петрівна

Додаток В

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
 Територія Сумська
 Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ
 Вид економічної діяльності Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

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

КОДИ		
20	01	01
00382220		
5310100000		
230		
10.82		

Середня кількість працівників¹ 706
 Адреса, телефон 42600, Сумська обл., м. Тростянець, вул. Набережна, 28 А
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

V
-

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	893	955
первісна вартість	1001	1 634	1 805
накопичена амортизація	1002	741	850
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	86 298	78 083
первісна вартість	1011	185 007	188 070
знос	1012	98 709	109 987
Інвестиційна нерухомість	1015	1 169	1 158
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1467	1 515
Знос інвестиційної нерухомості	1017	298	357
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	306	50
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	88 666	80 246
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	81 263	91 574
Виробничі запаси	1101	55 190	61 271
Незавершене виробництво	1102	1 357	2 141
Готова продукція	1103	23 725	27 199
Товари	1104	991	963
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	54 512	76 750
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	13 444	2 625
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 048	5 003
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 145	48 316
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	243	36

Усього за розділом II	1195	171 655	224 259
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	260 321	304 505

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 737	4 737
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 317	211 720
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	215 157	259 560
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	22	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	174	22
товари, роботи, послуги	1615	34 878	37 527
розрахунками з бюджетом	1620	4 706	450
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 059	0
розрахунками з оплати праці	1630	3 447	4 810
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	878	2 136
Усього за розділом III	1695	45 142	44 945
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	260 321	304 505

Керівник Самусенко Андрій Вікторович
Головний бухгалтер Дармороз Ганна Петрівна

Підприємство _____

ПрАТ «Монделіс Україна»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
20	01	01
00382220		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	568 070	393 694
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(459 602)	(314 183)
Валовий:			
прибуток	2090	108 468	79 511
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	26 142	45 428
Адміністративні витрати	2130	(25 289)	(20 808)
Витрати на збут	2150	(33 689)	(26 538)
Інші операційні витрати	2180	(22 041)	(36 530)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	53 591	41 063
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	990	17 894
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(758)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(35)	(21 961)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	54 546	36 238
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 504	-8 362
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	45 042	27 876
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	45 042	27 876

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	410 605	280 045
Витрати на оплату праці	2505	52 287	43 705
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 189	16 040
Амортизація	2515	11 579	11 640
Інші операційні витрати	2520	32 185	22 711
Разом	2550	525 845	374 141

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2448194	2448194
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2449194	2448194
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	18.398	11.3864
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	18.398	11.3864
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Самусенко Анрій Вікторович

Головний бухгалтер

Дармороз Ганна Петрівна

Анкета

для оцінки системи управління персоналом та її вдосконалення

Шановний працівник ПрАТ «Монделіс Україна»! Просимо Вас відповісти на запитання, що стосуються системи управління персоналом на даному підприємстві. Аналіз Ваших відповідей та відповідей ваших колег дасть змогу оцінити діючу систему управління персоналом ПрАТ «Монделіс Україна» та вдосконалити її відповідно до Ваших потреб та побажань.

Просимо Вас відповісти на запитання уважно, достовірно та повно. Від якості Ваших відповідей залежатиме об'єктивність результатів дослідження.

Гарантуємо, що думка кожного окремого працівника не буде оголошена колегам чи керівнику, а буде використана лише в узагальненому вигляді.

Оцініть рівень Вашого задоволення від кожного інструменту управління персоналом за п'ятибальною шкалою, якщо 0 – абсолютно незадоволений, 5 – дуже задоволений (поставте хрестик у потрібній клітинці).

	0	1	2	3	4	5
Система оплати праці						
Розмір заробітної плати						
Режим праці						
Можливість кар'єрного росту						
Можливість підвищення кваліфікації						
Зміст роботи						
Корпоративні заходи						
Санітарно-гігієнічні умови праці						
Система цілеутворення						
Система інформування						
Публічне визнання заслуг						
Увага керівника до думки працівників						
Відносини з колегами						

Вкажіть, будь ласка інформацію про себе:

Стать _____

Вік _____

Освіта _____

Посада _____