

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Плинність кадрів та шляхи її скорочення на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-12

Незенко Анастасія Вікторівна

Керівник к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

Рецензент

(підпис)

(підпис)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Незенко Анастасії Вікторівні

1. Тема роботи «Плинність кадрів та шляхи її скорочення на підприємстві»
керівник роботи к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС__
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р. _____
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти,
Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади;
аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська,
статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління плинністю кадрів
на підприємстві. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та стану
плинності персоналу ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Пропозиції щодо
оптимізації управління плинністю кадрів ПрАТ «Оболонь». Висновки.
Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових
креслень) Результати дослідження відображено в 30 таблицях, 5 рисунках
ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft
PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти управління плинністю кадрів на підприємстві»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності та стану плинності персоналу ПрАТ «Оболонь»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо оптимізації управління плинністю кадрів ПрАТ «Оболонь»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.05.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	10.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Незенко А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Осадчук О.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Незенко А.В. Плинність кадрів та шляхи її скорочення на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи визначено сутність плинності кадрів, її роль у системі управління персоналом, показники руху персоналу на підприємстві, а також причини плинності кадрів та напрямки їх подолання.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ПрАТ «Оболонь», визначено особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві, проведено аналіз стану плинності кадрів ПрАТ «Оболонь».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації управління плинністю кадрів ПрАТ «Оболонь», визначено напрямки удосконалення управління процесами плинності кадрів, обґрунтовано техніко-економічне впровадження запропонованих заходів.

Робота містить 86 сторінок, 33 таблиці, 5 рисунків, 61 використаних джерел.

Ключові слова: плинність кадрів, персонал, мотивація, ефективність використання персоналу, аналіз, напрямки удосконалення.

SUMMARY

Nezenko A.V. Staff turnover and ways to reduce it at the enterprise. - Manuscript.

Qualification work on obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Obolon" for 2018-2020.

The first section identifies the essence of staff turnover, its role in the personnel management system, indicators of staff turnover in the enterprise, as well as the causes of staff turnover and ways to overcome them.

The second section of the qualification work provides a general description of PJSC "Obolon", identifies the features of the system of staffing and personnel management at the enterprise, analyzes the staff turnover of PJSC "Obolon".

The third section of the qualification work substantiates the proposals for optimizing the management of staff turnover of PJSC "Obolon", identifies areas for improving the management of staff turnover processes, substantiates the technical and economic implementation of the proposed measures.

The work contains 86 pages, 33 tables, 5 figures, 80 sources used.

Key words: staff turnover, personnel, motivation, efficiency of personnel use, analysis, directions of improvement

Зміст

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Плинність кадрів і її роль у системі управління підприємством	10
1.2 Показники руху персоналу на підприємстві	14
1.3 Причини плинності кадрів та напрямки їх подолання.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»	31
2.2. Особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві	47
2.3. Аналіз стану плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	60
3.1. Напрямки удосконалення управління процесами плинності кадрів ПрАТ «Оболонь».....	60
3.2. Техніко-економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішніх умовах становлення фінансово-економічних відносин, що характеризуються збільшенням впливу глобалізаційних процесів на господарську діяльність підприємств України, збільшенням ролі соціальної відповідальності менеджменту, періодичним оновленням підходів до менеджменту, головного значення набувають питання докорінного розвитку персоналу як втілення управлінських ініціатив в практичну роботу підприємства. Підходи та інструментарій управління персоналом орієнтовані перш за все на вирішенні поточних проблем, в той час як прогресивна гуманістична концепція управління персоналом декларує необхідність скорочення плинності кадрів на підприємстві, яка б в довготерміновій перспективі орієнтувалася б на стійкий прогрес персоналу, збільшення його продуктивності та ефективності.

Однією з умов розвитку персоналу, який є запорукою успіху організації, є зниження плинності кадрів. Для того щоб розробити і впровадити ефективні заходи, які допоможуть знизити плинність кадрів, проводять аналіз плинності.

Плинність кадрів на сьогодні стає вкрай актуальною в умовах дефіциту професіоналів на дуже динамічному ринку праці. Як показують останні опитування, приблизно дві третини працюючих людей час від часу замислюються про перехід в інші компанії, хоча піти на такий крок готові далеко не всі. Через відхід фахівців та кадрової нестабільності підприємства несуть чималі фінансові втрати. Тому лояльність до своєї компанії стає сьогодні такою ж ключовою вимогою до працівника, як і професіоналізм. Варто зазначити що плинність кадрів погіршує багато і виробничих показників.

Теоретичною базою для дослідження специфічних характеристик сучасних економічних відносин, тенденцій розвитку економіки та механізму

скорочення плинності кадрів на підприємства стали роботи Абесінова О. К., Базалійська Н. П., Вагонова О. Г., Галайда Т. О., Дудукало Г. О., Закаблук Г. О., Киренкова В. М., Лелі Ю. Г., Мазур Н. О., Нечева Н. В., Осіпова А. Ю., Поліщук І. І., Рева О. В., Сафарова Р. В., Тарасевич О. В., Шепута М. М., Якубів Р. Д.

Метою роботи є розвиток теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо скорочення плинності кадрів на підприємстві.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити плинність кадрів і її роль у системі управління підприємством;
- визначити показники руху персоналу на підприємстві;
- сформулювати причини плинності кадрів та напрямки їх подолання;
- дослідити загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- визначити особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві;
- здійснити аналіз стану плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»;
- надати напрямки удосконалення управління процесами плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес плинності кадрів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладні аспекти зниження рівня плинності кадрів на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань було використано такі методи: теоретичного узагальнення, критичного та системного аналізу, узагальнення, структурно-логічного аналізу, загальної теорії статистики, зокрема, кореляційно-регресійного аналізу, екстраполяції.

Інформаційну базу дослідження складають монографії, дисертації та наукові статті вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, що присвячені

проблемам плинності кадрів та особливостям управління персоналом, офіційні матеріали Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, дані звітності ПрАТ «Оболонь», наукові та статистичні матеріали мережі Internet.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки комп'ютерного тексту, зокрема 33 таблиці, 5 рисунків. Робота містить 3 додатки, список використаних джерел складає 61 найменування на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Плинність кадрів і її роль у системі управління підприємством

Плинність кадрів є однією з ключових проблем кожного підприємства, що негативно відображається на його роботі і чим вище показник плинності тим більше проблем створюється для підприємства, саме тому необхідно здійснювати управління плинністю кадрами, зокрема, через аналізування, планування, контролювання та внесення коректив і регулюючих заходів.

Плинність кадрів — це процес, що відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства [3, с. 679].

Згідно норм існує допустимий природний рівень плинності персоналу у межах 3-5% від чисельності персоналу підприємства, все інше є підвищеним рівнем, що ускладнює діяльність і викликає економічні втрати для підприємства та економіки в цілому. Саме плинність в межах 3-5% сприяє відновленню та розвитку персоналу підприємства, оскільки частина співробітників іде на пенсію, є звільнення з причин не пов'язаних з роботою, зокрема, переїзд в іншу місцевість, за станом здоров'я тощо.

В останні роки зростає плинність кадрів на українських підприємствах. Динаміка звільнення працівників з причин плинності кадрів в Україні зображена в табл. 1.1.

Рух кадрів у 2020 році, тис. чол.

Вид діяльності	I квартал/QI		II квартал/QII		III квартал/QIII		IV квартал/QIV	
	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено	Прийнято	Звільнено
Усього	480,2	551,9	338,0	515,2	527,6	536,7	485,0	547,0

Джерело: [61]

Найбільше звільнялось працівників з причин плинності кадрів в промисловості та оптовій та роздрібній торгівлі, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Рух кадрів за видами економічної діяльності у 2020 році, тис. чол.

Вид діяльності	всього	
	Прийнято	Звільнено
Усього	1830,8	2150,8
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	177,5	193,8
Промисловість	409,4	497,5
Будівництво	86,4	95,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	335,9	373,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	172,5	183,7
Тимчасове розміщення й організація харчування	36,3	51,8
Інформація та телекомунікації	23,9	33,9
Фінансова та страхова діяльність	43,4	47,9
Операції з нерухомим майном	17,5	22,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	39,5	48,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	67,8	83,7
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	77,3	98,1
Освіта	188,1	209,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	126,0	178,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	24,0	26,4
Надання інших видів послуг	5,4	6,6

Джерело: [61]

Серед негативних наслідків плинності кадрів основними є:

- суттєві втрати робочого часу;
- значні фінансові витрати (пошук, набір, навчання, адаптація нових працівників тощо);

- невиконання планових показників;
- погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниження згуртованості та нестабільність трудового колективу;
- порушення внутрішньо організаційних комунікацій тощо [5].

Серед позитивних наслідків плинності кадрів основними є:

- омолодження складу працівників;
- позбавлення від баласту;
- можливість залучення висококваліфікованих кадрів з новими, інноваційними та креативними ідеями та прагненнями тощо.

Плинність кадрів класифікують за багатьма ознаками, але основними видами плинності кадрів, є активна та пасивна плинність (за суб'єктом виникнення та мотивацією звільнення), сутність яких наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види плинності кадрів та їх сутність

Види плинності кадрів	Сутність
Активна	— звільнення працівників відбувається через їх невдоволення умовами праці, заробітною платою, політикою компанії, кар'єрним зростанням, атмосферою та кліматом на підприємстві тощо.
Пасивна	— зумовлена незадоволеністю керівників підприємства стосовно роботи персоналу, виконання своїх функціональних повноважень, ставлення до роботи та компанії та трудової дисципліни.

Джерело: [14, с. 58]

Кожне підприємство при збільшенні показника плинності персоналу несе певні втрати, як фінансові так і іміджеві, часу, напруження в трудовому колективі та інші. Існує допустимий рівень абсентеїзму та плинності кадрів, що сприяє оновленню персоналу, зниженню середнього віку працівників, розвитку компанії та інше. Основні проблеми плинності кадрів виникають при високих значеннях цього показника.

Зокрема, до витрат підприємства при зростанні плинності будуть належати витрати на пошук і набір нового персоналу, його навчання і

адаптацію в компанії та колективі, а також будуть від-чутними втрати часу на пошук працівників, їх навчання, втрати часу через перерви в виробничому процесі, низька продуктивність праці тільки прийнятих на роботу працівників, а також тих хто звільняється чи планує це робити тощо [20, с. 112].

Основні види плинності кадрів:

1. Внутрішньо-організаційна - пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації.

2. Зовнішня - між організаціями, галузями і сферами економіки.

3. Фізична плинність кадрів охоплює тих працівників, які в силу різних причин звільняються і залишають організацію.

4. Прихована (психологічна) плинність кадрів виникає у тих співробітників, які зовні не покидають компанію, але фактично йдуть з неї, вимикаються з організаційної діяльності.

5. Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби [28, с. 114].

Таким чином, плинність кадрів — це процес, що відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства. Серед негативних наслідків плинності кадрів основними є: суттєві втрати робочого часу; значні фінансові витрати (пошук, набір, навчання, адаптація нових працівників тощо); невиконання планових показників; погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі; зниження згуртованості та нестабільність трудового колективу; порушення внутрішньо організаційних комунікацій тощо. Серед позитивних наслідків плинності кадрів основними є: омолодження складу працівників; позбавлення від баласту; можливість залучення висококваліфікованих кадрів з новими, інноваційними та креативними ідеями та прагненнями тощо.

1.2 Показники руху персоналу на підприємстві

Управління персоналом підприємства пов'язано з його безперервним рухом, який відбувається як в середині підприємства (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність підприємства в цілому. Адміністрування процесу руху персоналу на рівні підприємства реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху, які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні підприємства, відображаючи при цьому динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно є важливим інструментом розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом підприємства [1, с. 45].

Процеси руху персоналу в підприємства рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку підприємства виходячи з існуючих та прогнозованих потреб кожного підприємства. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу підприємства. Однією з причин такого стану є відсутність теоретичних та практичних напрацювань які описують систему та процеси руху персоналу. А також інструментів його аналізу, зокрема повної системи показників оцінки руху персоналу, враховуючи тенденції розвитку медичної галузі.

В контексті розгляду питання методичних підходів щодо показників оцінки руху персоналу підприємства доцільним є розгляд існуючих підходів до класифікації руху персоналу підприємства та її показників. У вітчизняній економічній літературі показники руху персоналу розглядають низка авторів: Балабанова Л.В. та Сардак О.В., Гетьман О.О. та Шаповал В.М., Веснін В.Р., Хміль Ф.І. Зокрема, Балабанова Л.В. та Сардак О.В., виділяючи наступні показники руху персоналу підприємства:

1. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття розглядається відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{п}) = \frac{Ч_{п}}{Ч_{сер}} \quad (1.1)$$

де, $Ч_{п}$ - кількість прийнятих працівників в організацію за певний період;

$Ч_{сер}$ - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

2. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення передбачає розгляд відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{з}) = \frac{Ч_{з}}{Ч_{сер}}, \quad (1.2)$$

де, $Ч_{з}$ - кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$Ч_{сер}$ - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів - відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(K_{з.о}) = \frac{(Ч_{п} + Ч_{з})}{Ч_{сер}}, \quad (1.3)$$

де, $Ч_{п}$ - загальна кількість прийнятих;

$Ч_{з}$ - загальна кількість звільнених працівників за певний період;

Чсер - середньооблікова кількість працівників за відповідний період [4].

4. Коефіцієнт плинності кадрів передбачає розрахунок відношення кількості працівників, що звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період:

$$(Кп. к) = \frac{Чз - Чн.з}{Чсер}, \quad (1.4)$$

де, Чз - кількість працівників, що звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом Чнз неминуче звільнених);

Чсер - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

5. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників:

$$(Кс. п. з) = \frac{Кп}{Кз}, \quad (1.5)$$

Кп - кількість прийнятих працівників за певний період;

Кз,- кількість звільнених працівників за відповідний період.

6. Коефіцієнт стабільності кадрів відношення чисельності працівників зі стажем роботи в підприємства більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$(Кс) = \frac{Чі}{Чсер}, \quad (1.6)$$

де, Чі - чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період);

Чсер - середньооблікова кількості працівників за відповідний період [23, с. 33].

Веснін В.Р., окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяє наступні:

1. Коефіцієнт постійності кадрового складу:

$$(Кп. к. с) = \frac{Чз}{Чсер}, \quad (1.7)$$

де, ЧЗ - чисельність працівників, що були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років);

Чсер - середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

2. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів:

$$(Кі. п. к) = \frac{Чст1 - й. г}{Чст1 - й. г. в. ч} \quad (1.8)$$

де, Чсті-йг частка працівників і-й групи в чисельності вибулих з причин плинності;

Чсті-й.г.в.ч, - частка і-й групи в загальній кількості працівників.

3. Коефіцієнт закріпленості:

$$(Кз. к) = \frac{Чп. с}{Чсер}, \quad (1.9)$$

де, Чп.с - співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період;

Чсер - середньооблікова кількість працівників за відповідний період [30, с. 160].

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. до вже існуючих показників вводять наступні:

1. Коефіцієнт дисципліни, а саме співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період:

$$(Кд) = \frac{Кн}{Чвл - г} \quad (1.10)$$

де, Кн - співвідношення не виходів на роботу;

Чвл-г - загальна чисельність людино-годин за відповідний період.

2. Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт:

$$(Ккв) = \frac{СтрТр}{Стрв. р}, \quad (1.11)$$

де, Стртр - середнього тарифний розряд групи працівників;

Стрвр - середнього тарифний розряд виконуваних робіт.

3. Коефіцієнт структури персоналу підприємства:

$$(Кс. п. о) = \frac{Чс. г}{Чсер}, \quad (1.12)$$

де, Чсг - частка кожної зі складової груп персоналу підприємства;

Чсер - середньооблікова кількість працівників за відповідний період [31, с. 167].

Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступні:

1. Коефіцієнт загальної трудової мобільності:

$$(Кз. т. м) = \frac{Чв. з + Чст + Чв. п}{Чсер}, \quad (1.13)$$

де, Чвз - чисельність всіх звільнених;

Чст - незмінної частини персоналу;

Чв.п - чисельність всіх прийнятих за певний період;

Чсер - середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

2. Коефіцієнт адаптації:

$$(Кад) = Чп - Чз, \quad (1.14)$$

де, Чп - чисельність прийнятих працівників за певний період;

Чз - чисельність звільнених за відповідний період [59, с. 230].

Розрахунок коефіцієнту адаптації, передбачає використання співвідношення чисельності звільнених працівників з прийнятих за відповідний період, що дає змогу відслідкувати кількість/відсоток, працівників, що не пройшли адаптацію, або були звільнені наприклад в перший рік роботи. При цьому говорячи про показник адаптації, для більш наглядного аналізу, краще його оцінювати декількома показниками, оскільки, процес адаптації (до посади, колективу, керівника) в середньому триває до 2 років.

3. Коефіцієнт внутрішньої мобільності

$$(Кв. м) = \frac{Чз. р. м.}{Стз}, \quad (1.15)$$

де, Чзрм чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині підприємства; Стз середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

4. Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності:

$$(Км. р. м.) = \frac{Чм. р. м.}{Чз. р. м.}, \quad (1.16)$$

де, Чмр.м - кількість робочих місць охоплених мобільністю;

Чзр.м - середньооблікова кількості робочих місць за відповідний період [1, с. 48].

Варто зазначити, що показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу відображати та оцінювати їх. Наступним кроком при розгляді досліджуваного параграфу дипломної роботи доцільно розглянути, класифікацію видів зовнішнього та внутрішнього руху персоналу підприємства.

Зовнішній рух персоналу підприємства - це всі переміщення пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з підприємства. Залучення персоналу - на постійній основі: прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим прийняттям в штат; на тимчасовій основі: робота по строковій угоді; прийом на стажування, проходження практики; аутсорсинг персоналу; лізинг персоналу.

Під виразом «Вивільнення персоналу» ми розуміємо, тимчасове вивільнення персоналу (зі збереженням робочого місця): виконання адміністративних обов'язків (у період виборів); направлення на навчання; призов на військову службу; декретна відпустка; довгострокові відрядження (від 6 місяців); вихід за межі підприємства: звільнення з підприємства (в т.ч. скорочення); аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію); аутстафінг (виведення зі штату працівника); вихід на пенсію; смерть працівника [7, с. 88].

Внутрішній рух персоналу підприємства - це всі переміщення персоналу в межах одного підприємства, всіх її структурних чи

територіальних одиниць. До внутрішнього руху персоналу відносяться: прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики; переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць; навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація (з відривом та без відриву від виробництва/на робочому місці); надання відпусток (щорічна основна, додаткова); короткострокові відрядження (до 6 місяців); висунення до кадрового резерву; абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний) [13, с. 12].

Для більш наглядного відображення існуючих показників, які саме вони оцінюють процеси руху персоналу, пропонується згрупувати їх по видам руху персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники та види руху персоналу підприємства

Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації
Коефіцієнт стабільності кадрів	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття
Коефіцієнт постійності кадрового складу	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	Коефіцієнт загального обороту кадрів
	Коефіцієнт плинності кадрів
	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників
	Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів
	Коефіцієнт закріпленості
	Коефіцієнт загальної трудової мобільності

Джерело: [4]

Як засвідчують наведені дані таблиці, характерним є те, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності. Це логічно, оскільки, традиційно рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу, який являється індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників.

Оцінка внутрішнього руху відбувається опосередковано. Проте, наслідком не ефективного управління внутрішнім рухом як раз і є збільшення динаміки зовнішнього руху - зростання плинності персоналу. Саме тому, оцінка внутрішнього руху та управління ним є не менш важливим, а навпаки, має бути базовою складовою управління персоналом. Управління внутрішнім рухом персоналу, це - по-перше, один з найкращих способів нагороди через рух та розвиток в середині підприємства для талановитого персоналу, завдяки добре структурованим кар'єрним планам. Можливість запропонувати їм більш складні та цікаві завдання, що одночасно стимулює їх вплив на різні аспекти діяльності підприємства, сприяючи зростанню продуктивності праці та досягненню нових вершин. Можливість реалізувати свої прагнення та бути корисним в межах розвитку та відповідно до росту підприємства. Та можливість працівника самому впливати на розвиток своєї професійної кар'єри, завдяки стимулюванню його росту в межах підприємства. По-друге, являється інструментом утримання на підприємстві кращих та талановитих працівників. пропонуючи можливості зростання для співробітників і розширення можливостей для навчання. Сприяючи зростанню почуття причетності та участі в житті підприємства. По- третє, забезпечує зростання продуктивності праці, віддачі від працівників та впливає на розвиток різних функцій підприємства, що сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства. І як наслідок збільшується лояльність та залученість персоналу та зменшується його плинність. Аналізуючи процеси внутрішнього руху персоналу доцільно аналізувати також, процес входження персоналу в організацію (кількість персоналу, який пройшов випробувальний термін), адаптацію персоналу (кількість працівників, які пройшли адаптацію (працюють на підприємстві до 2 років), а також внутрішньо-організаційний рух в межах одного підприємства: міжпрофесійний рух (зміна професії); кваліфікаційний рух (зміна кваліфікації); міжкатегорійний рух (зміна категорії персоналу), чисельність заміни персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді), відсоток

забезпеченості підприємства внутрішніми кадрами, рівень абсентизму. Зберігаючи при цьому баланс між вертикальними та горизонтальними переміщеннями в межах підприємства, та кількістю внутрішньо-організаційних переміщень. Через побудову добре структурованих програм внутрішньо-організаційних переміщень. При такому підході, та наявності періодичної системи оцінки та атестації персоналу, можна говорити, що показниками оцінки внутрішнього руху можуть бути наприклад, коефіцієнт чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) та коефіцієнт забезпеченості підприємства внутрішніми кадрами [15, с. 99].

Оскільки, при правильних, продуманих, доцільних, чітких та прозорих процесах внутрішнього руху персоналу, відбувається залучення персоналу потрібної якості та кількості у відповідності до темпів росту та планів розвитку підприємства. Покриття потреби в персоналі в основному відбувається завдяки внутрішнім кандидатам. Завдяки добре структурованим програмам внутрішніх переміщень, кар'єрного планування та навчання і системі формування кадрового резерву. Відбувається розвиток внутрішнього персоналу, утримання його в межах підприємства. Зменшення кількості вивільненого персоналу завдяки системі оцінки та атестації відбувається вивільнення більш слабкого персоналу.

У таблиці 1.5 запропоновано показники оцінки руху персоналу підприємства які базуються на викладеній вище класифікації рухів персоналу.

Таблиця 1.5

Показники оцінки руху персоналу в організації

I. Показники оцінки зовнішнього руху персоналу	
Коефіцієнт	Сутність
<i>1</i>	<i>2</i>
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи - $(Кзп.о) = Чзп.о / Чсер$	Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

1	2
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі - $(Кзто) = \frac{Чзт.о}{Чсер}$	Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального залучення персоналу - $(Кз) = Кзп.о + Кзт.о$	Сума залученого персоналу як на постійній основі та на тимчасовій основі за певний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на постійній основі - $(Квпо) = \frac{Чвп.о}{Чсер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на тимчасовій основі - $(Квтo) = \frac{Чвт.о}{Чсер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального вивільнення персоналу - $(Кв) = Квпо + Квтo$	Сума вивільненого персоналу як на постійній основі та на тимчасовій основі за певний період.
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням - $(Кзв.б) = \frac{Чзв.б}{Чз}$	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації - $(Кзіo) = \frac{Чзіo}{Чз}$	Співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт оновлення колективу - $(Кок) = \frac{Чпдо\ 1р.}{Чсер}$	Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт проходження випробувального терміну - $(Квт) = \frac{Чпрвл}{Чприв.т}$	Співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період.
Коефіцієнт адаптації персоналу - $(Кад) = \frac{Чпі_2р.}{Чзп.о}$	Співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі.
Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу - $(Кмпр) = \frac{Чмп}{Чвп}$	Співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу - $(Кмквр) = \frac{Чмпкп}{Чвп}$	Співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу.
Коефіцієнт міжкатегорійного внутрішнього руху персоналу - $(Кмктр) = \frac{Чмктп}{Чвп}$	Співвідношення чисельності міжкатегорійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць - $(Крсо) = \frac{Чпсо}{Чвп}$	Співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

1	2
Коефіцієнт руху персоналу в межах територіальних одиниць - $(Ктп) = Чпто/Чвп$	Співвідношення чисельності переміщень в межах територіальних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт замін персоналу в посадах - $(Кзм) = Чзмн.п/ Чсер$	Співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами $Кзовк = Чв.к/Чн.з.п.п.$	Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.
Коефіцієнт абсентизму персоналу - $(Каб) = Чабд/Чрд$	Співвідношення кількості днів - не виходів на роботу (прогули/лікарняний) за певний період до загальної кількості робочих днів за відповідний період.

Джерело: [1; 4; 6; 23; 30; 31]

Збір даних показників дає можливість відслідкувати їх динаміку, відносно конкретного підприємства (ефект від процесів руху персоналу та управлінських рішень пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх з загальними та локальними даними по ринку праці працівників.

Це створює можливість розуміння місцезнаходження підприємства по відношенню до інших як в своєму сегменті, та і в загально ринковому.

Окрім того, розрахунок зазначених показників дасть можливість знаходити свою траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом [23, с. 34].

Політика з управління рухом персоналу та вирішення пов'язані з її реалізацією мають бути прогнозованими, ефективними та керованими, а процеси руху персоналу доцільними та прозорими. Гармоніювати з загальною концепцією розвитку підприємства, її структурою, підсилувати її людський та управлінський потенціал. Управлінські рішення з руху персоналу мають бути економічно та соціально ефективні. Для цього потрібно вміти управляти процесами руху персоналу, розуміти та відслідковувати динаміку їх показників, знати закономірності, та на основі

розуміння тенденцій впливати на них, могли їх моделювати та прогнозувати. Узагальнюючи, варто зазначити, що для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовуються наступні показники: кількість прийнятих працівників в організацію, кількість звільнених працівників з підприємства, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з підприємства (за мінусом неминуче звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, чисельність працівників, що були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років), частка працівників 1 -ї групи в чисельності вибулих з причин плинності до частки 2-ї групи в загальній кількості працівників, кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію, чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині підприємства, за певні періоди. Як і разом із запропонованими коефіцієнтами утворюють єдину систему коефіцієнтів оцінки руху персоналу. При цьому дана система коефіцієнтів є базовою і кожна організація може їх розширювати, доповнювати. На основі існуючих показників розраховувати свої власні коефіцієнти у відповідності до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських) чи залучати зовнішніх консультантів. Розрахувавши систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу, створюється можливість зрозуміти загальну картину, приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це робить управління організацією більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

1.3 Причини плинності кадрів та напрямки їх подолання

З метою впливу на зниження плинності персоналу варто здійснити аналізування причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання

звільнитись і покинути роботу та розробити конкретні заходи по зниженню плинності кадрів та зменшення звільнень працівників.

Оскільки плинність працівників в компанії виникає у випадку звільнення за власним бажанням та з ініціативи керівництва, тому причини виникнення також варто розглядати в розрізі цих двох складових.

Активна плинність персоналу відбувається за власним бажанням під впливом багатьох причин, основними серед яких є:

- незадоволеність фактичною оплатою праці, яка не співпадає з очікуваннями працівника, враховуючи затрачені ним зусилля, складність та кількість виконаної роботи;
- неможливість кар'єрного зростання і відсутність його планування;
- неналежні умови та організація праці та відсутність охорони праці на робочому місці;
- надто висока інтенсивність роботи та ненормована праця, незручні години роботи;
- напружені стосунки з керівництвом компанії або колегами;
- відсутність ефективною та справедливою системою мотивування на підприємстві та нестабільні заробітки;
- незадовільна адаптаційна політика при прийомі на роботу нових працівників, що знижує їх входження в професію, посаду та організацію;
- неефективна кадрова робота на підприємстві при відборі, просуванню та роботі з кадровим резервом, його оцінюванням тощо;
- нездоровий соціально-психологічний клімат в колективі та на підприємстві;
- відсутність свободи дій у прийнятті рішень;
- незадоволеність розташуванням компанії від місця проживання;
- притаманні працівникам відчуття непотрібності, нереалізованості та професійної непридатності в колективі, компанії та інші [8, с. 179].

Основними причинами впливу на пасивну плинність персоналу може бути:

- незадоволеність керівництва компанії роботою працівників;
- неналежне виконання своїх функціональних повноважень працівниками;
- неналежне ставлення до роботи та компанії працівниками;
- часті порушення трудової дисципліни працівниками та порядку в компанії;
- систематичні спізнення на роботу;
- порушення правил внутрішнього порядку та корпоративних документів (Кодексу корпоративної культури тощо) [10, с. 287].

В загальному усі причини виникнення плинності кадрів можна згрупувати в три основні групи чинників, що спричиняють рух персоналу і його плинність:

1) організаційні чинники, вони формуються в середині підприємства, зокрема, це оплата праці, умови та охорона праці, перспектива кар'єрного зростання, рівень автоматизації праці та її інтенсивність, психологічний клімат в колективі, конфліктність та культура на підприємстві, кадрова робота на підприємстві тощо;

2) особистісні чинники: вік та стать працівників, рівень освіти, досвід роботи та стаж, кваліфікація, фізіологічні та психологічні якості та характеристики персоналу тощо;

3) зовнішні чинники, які не залежать від політики підприємства, зокрема це економічна ситуація в країні і регіоні, сімейні обставини тощо [12, с. 127].

З метою зниження плинності кадрів керівництво підприємства повністю може впливати на організаційні чинники та частково на окремі особистісні, хоча є чинники на які компанія не має ніякого впливу.

Для аналізування пасивної плинності персоналу доцільно досліджувати та розраховувати показник абсентеїзму. Абсентеїзм (від лат. Absentia —

відсутність) — кількість самовільних невиходів працівників на роботу без поважних причин, що показує відсутність персоналу компанії в певний час на робочому місці і невиконання ними своїх функціональних обов'язків.

В цих умовах варто сформувані основні заходи до зменшення показника абсентеїзму та зниження рівня плинності персоналу в компанії, зокрема, це:

- розробити на підприємстві власну систему адаптації працівників, яка допоможе краще і швидше увійти в робочий процес, як новачкам на підприємстві так і власним працівникам на нових робочих місцях та в підрозділах в розрізі адаптації в трьох напрямках: на підприємстві, підрозділі та робочому місці;

- запровадити на підприємстві безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що буде зацікавлювати персонал, розвивати та сприяти кар'єрному зростанню;

- розробити заохочувальну систему у відповідності до наявного трудового стажу в компанії, як наслідок зросте лояльність працівників до своєї фірми;

- створити здорову атмосферу та соціально-психологічний клімат в колективі та на підприємстві;

- розвивати корпоративну культуру підприємства, сформувані етичний Кодекс тощо;

- розробити ефективну систему мотивування, яка заохочуватиме їх не тільки після виконання поставлений завдання, але і в процесі їх здійснення за проміжні результати, так і командної роботи в цілому та в розрізі як матеріального так і морального мотивування;

- по можливості впроваджувати гнучкий робочий графік для висококваліфікованих працівників врахувавши їх побажання та фізіологічну необхідність, що сприятиме зростанню продуктивності праці та лояльності працівників до компанії;

- запровадити заходи з метою згуртування трудового колективу (спортивні змагання, корпоративні пікніки, запровадження тимблдингу тощо);
- запровадження соціального пакету для своїх працівників (медичне страхування тощо);
- запровадження ротачії кадрів, що сприяє підвищенню кваліфікації в працівників та сприяє уникненню монотонності в робочому процесі;
- запровадження спеціальних програм, які стимулюють присутність працівників на роботі;
- запровадити можливість поділу щорічної відпустки на частини та інше [25, с. 75].

З метою виявлення причин плинності на підприємстві та розроблення ефективних заходів для зменшення рівня плинності персоналу варто сформулювати модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві, яка наведена на рис. 1.1.

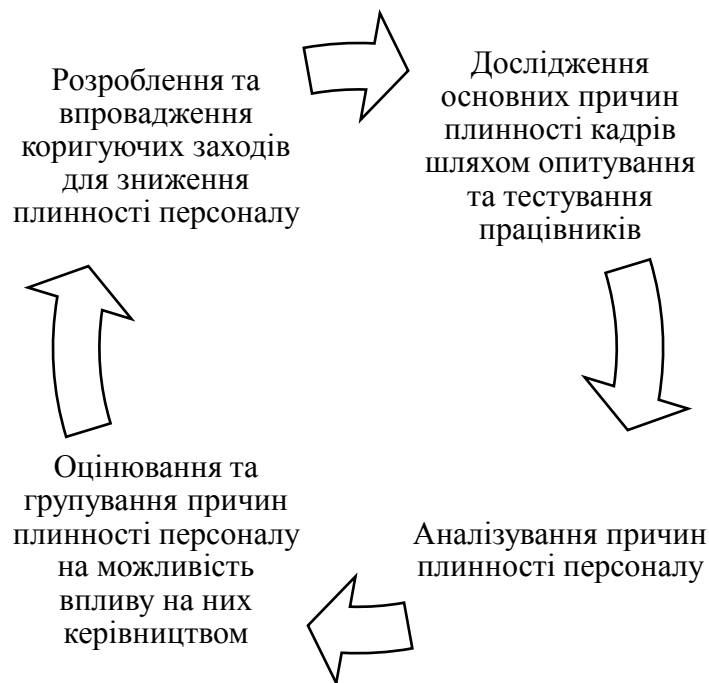


Рис. 1.1. Модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві [58, с.

Таким чином, процес моніторингу плинності кадрів на підприємстві дозволить в'яснити основні причини звільнення працівників компанії і мотиви які ними керують, удосконалить управлінські процеси і допоможе виявити і ліквідувати недоліки, на які може вплинути керівництво підприємства. Сформовані заходи з метою зменшення показника абсентеїзму та зниження рівня плинності персоналу сприятимуть розвитку компанії та працівників, зменшенні витрат часу на пошук претендентів на вакантні посади та заміщення звільнених працівників, економії фінансових ресурсів, згуртованості та стабільності трудового колективу та соціально-психологічного клімату на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва browарні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого ввійшли також Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод. В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства. В 1998 вперше в галузі ПрАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня. В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 ПрАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). В 2009 відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у

Європі. Інвестиції у проєкт склали \$ 100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тонн солоду на рік. Фактів злиття, поділу, приєднання, перетворення, виділу протягом звітного періоду не було.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. ПрАТ «Оболонь» має наступні дочірні підприємства: - ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»-Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3. - ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зібберта» код - Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3. - ТОВ «Оболонь Агро» код ЗКПО -34222628 - Хмельницька обл. СМТ Чемерівці - Унітарне підприємство «Оболонь-Русь» 220037 Республіка Білорусь, м.Мінськ, вул. Передовая, буд. 91, пом. 12 Емітент філій та представництв не має і в найближчий час не планує створювати. Змін в організаційній структурі в 2012 році не було. Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь» Головний завод у місті Київ: ПрАТ «Оболонь2 (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.). Дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» Пивоварня Зібберта2, м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива). ДП ПрАТ «Оболонь»Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв). Підприємства з корпоративними правами: ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду). ПрАТ «Севастопольський завод напоїв», АРК Крим (виробництво безалкогольних напоїв). ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, солоду). ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво солоду). ТОВ «Оболонь Агро», смт.

Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней). ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки). Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) ПрАТ "Оболонь": 2287.

Основними видами продукції емітента є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. "Оболонь" є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація "Оболонь" має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ "Живчик" - один із улюблених сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів - так звану "Ностальгічну серію" (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас "Старокиївський", який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Сировина - основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном. Загальні обсяги виробництва і продажів у 2019 році, внутрішній ринок - 58711 тис. дал, експорт продукції - 7910 тис. дал.

ПрАТ "Оболонь" продовжує шукати нові можливості на експортних ринках та розвивати мережу фірмових магазинів. Впродовж звітнього періоду

ПрАТ "Оболонь" слідувала за тенденціями ринку випускаючи крафтове пиво та напої на основі пива.

Детальна інформація про юридичну особу наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Детальна інформація про ПрАТ «Оболонь»

Назва атрибута	Значення
<i>1</i>	<i>2</i>
Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ" (ПРАТ "ОБОЛОНЬ")
Ідентифікаційний код юридичної особи	05391057
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04212, місто Київ, ВУЛ. БОГАТИРСЬКА, будинок 3
Види діяльності	11.05 Виробництво пива (основний); 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі; 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків; 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; 11.06 Виробництво солоду; 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; 22.22 Виробництво тари з пластмас; 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас; 43.13 Розвідувальне буріння; 46.34 Оптова торгівля напоями; 82.92 Пакування; 93.11 Функціонування спортивних споруд; 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 49.50 Трубопровідний транспорт; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 71.20 Технічні випробування та дослідження; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.; 35.13 Розподілення електроенергії; 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів; 38.32 Відновлення відсортованих відходів; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Дата державної реєстрації, дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про включення до Єдиного державного реєстру відомостей про юридичну особу	Дата державної реєстрації: 29.06.1993 Дата запису: 02.12.2004 Номер запису: 10691200000001571

<i>1</i>	<i>2</i>
Місцезнаходження реєстраційної справи	Оболонська районна в місті Києві державна адміністрація
Інформація для здійснення зв'язку	Телефон 1: 4121465 Телефон 2: 4128410 Адреса електронної пошти: GENERAL@OBOLON.KIEV.UA Факс: 4127603 Веб сторінка: WWW.OBOLON.UA

Аналіз ресурсів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз активів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Станом на 31.12			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Нематеріальні активи	6857	6026	6026	-831	0	-12,12	0,00
первісна вартість	43396	43963	43963	567	0	1,31	0,00
накопичена амортизація	36539	37937	37937	1398	0	3,83	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	20201	18141	6047	-2060	-12094	-10,20	-66,67
Основні засоби	4867736	4611402	4352291	-256334	-259111	-5,27	-5,62
первісна вартість	11940760	12003847	12003847	63087	0	0,53	0,00
знос	7073024	7392445	7651556	319421	259111	4,52	3,51
інші фінансові інвестиції	109397	57581	19194	-51816	-38387	-47,37	-66,67
Інші необоротні активи	14	14	14	0	0	0,00	0,00
Необоротні активи	5004205	4693164	4383572	-311041	-309592	-6,22	-6,60
Запаси	719638	753270	1015849	33632	262579	4,67	34,86
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	203818	260966	340095	57148	79129	28,04	30,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	89746	44300	47679	-45446	3379	-50,64	7,63
з бюджетом	35310	51330	55245	16020	3915	45,37	7,63
Інша поточна дебіторська заборгованість	9897	18911	20353	9014	1442	91,08	7,63

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	16876	16228	17048	-648	820	-3,84	5,05
Інші оборотні активи	30659	18927	9217	-11732	-9710	-38,27	-51,30
Оборотні активи	1105944	1163932	1505487	57988	341555	5,24	29,34
Активи	6110149	5857096	5889058	-253053	31962	-4,14	0,55

Джерело: побудована автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Отже, виходячи із табл. 2.2, можна дійти висновку, що необоротні активи у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшились на 311041 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшились на 309592 тис. грн. за рахунок зменшення необоротних активів.

Оборотні активи у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на 57988 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зросли на 341555 тис. грн. за рахунок зростання залишку запасів.

Структура активів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр. наведена на рис. 2.1.

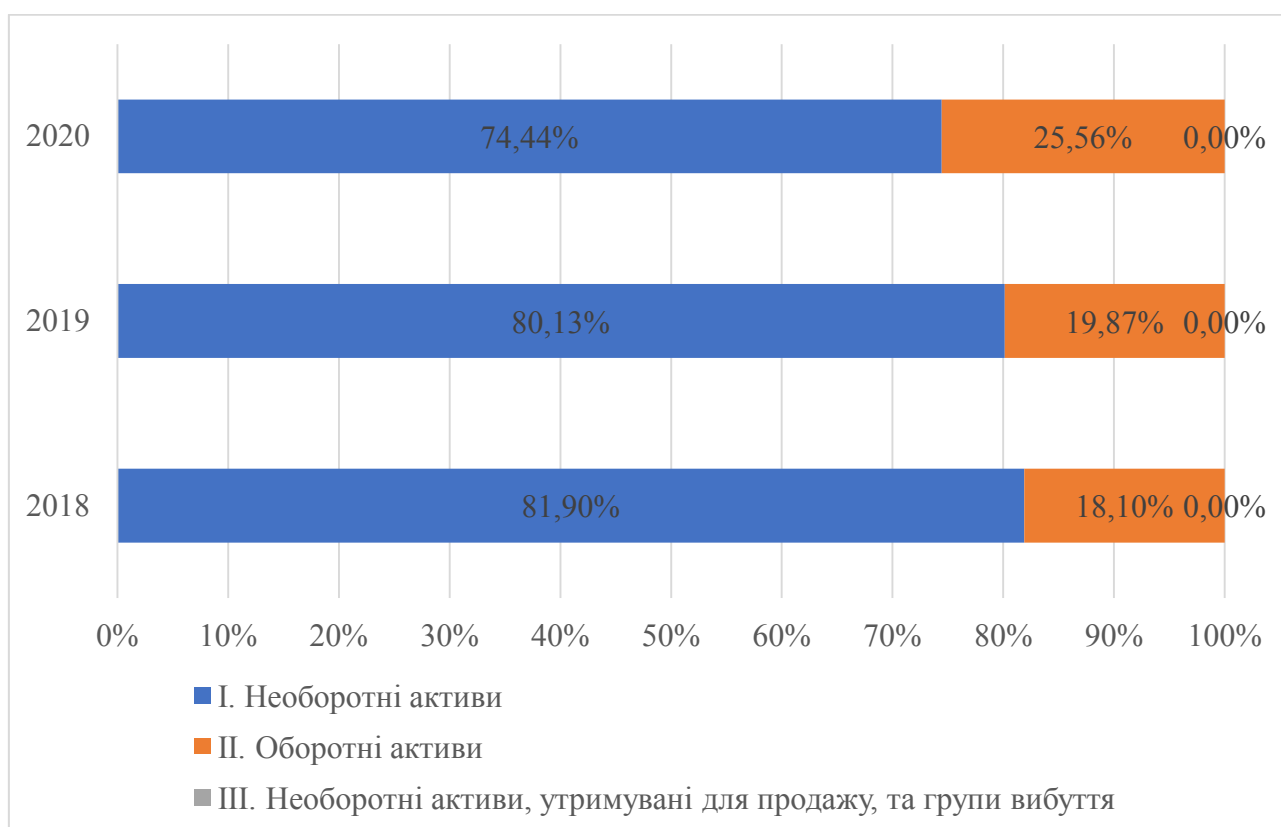


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Отже, найбільшу питому вагу в активах займали необоротні активи у 2018 - 2020 рр. на рівні 74,44 – 81,90%.

Динаміка джерел утворення ресурсів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка джерел утворення активів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Станом на 31.12			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Зареєстрований капітал	73144	73144	73144	0	0	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	2763289	2603868	2444669	-159421	-159199	-5,77	-6,11
Додатковий капітал	5997	1916	1916	-4081	0	-68,05	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-746302	-329248	181042	417054	510290	-55,88	-154,99
Вилучений капітал	-13580	-13580	-13580	0	0	0,00	0,00
Власний капітал	2082548	2336100	2687191	253552	351091	12,18	15,03
Відстрочені податкові зобов'язання	542401	426702	499249	-115699	72547	-21,33	17,00
Довгострокові кредити банків	487124	180402	208718	-306722	28316	-62,97	15,70
Інші довгострокові зобов'язання	267953	260062	299120	-7891	39058	-2,94	15,02
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1297478	867166	1007087	-430312	139921	-33,17	16,14
Короткострокові кредити банків	1419600	1395479	1170302	-24121	-225177	-1,70	-16,14
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	1021281	909794	726544	-111487	-183250	-10,92	-20,14
розрахунками з бюджетом	91167	104445	75901	13278	-28544	14,56	-27,33
розрахунками зі страхування	5926	6382	6869	456	487	7,69	7,63
розрахунками з оплати праці	44447	57270	61638	12823	4368	28,85	7,63
Поточні забезпечення	11462	13639	14679	2177	1040	18,99	7,63
Інші поточні зобов'язання	136240	166821	138848	30581	-27973	22,45	-16,77

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні зобов'язання і забезпечення	2730123	2653830	2194780	-76293	-459050	-2,79	-17,30
Капітал	6110149	5857096	5889058	-253053	31962	-4,14	0,55

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Отже, виходячи із табл. 2.3, можна дійти висновку, що власний капітал у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 253552 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 351091 тис. грн. за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку.

Довгострокові зобов'язання у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшились на 430312 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшились на 139921 тис. грн. за рахунок зростання довгострокових кредитів банку.

Поточні зобов'язання у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшились на 76293 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилися на 459050 тис. грн. за рахунок зменшення короткострокових кредитів банків

Структура джерел утворення активів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр. наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура джерел утворення активів ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Отже, найбільшу питому вагу в джерелах утворення активів у 2018 – 2019 рр. займали поточні зобов'язання 44,68 та 45,31% відповідно, у 2020 році займав власний капітал на рівні 45,63%.

Аналіз доходів та витрат ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр. наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів та витрат ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр., тис.

грн.

Показники	За рік			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,63	1,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	-0,34	-4,85
Валовий прибуток	786394	1188315	1479597	401921	291282	51,11	24,5
Інші операційні доходи	85301	62681	74094	-22620	11413	-26,52	18,2
Адміністративні витрати	303955	337100	361150	33145	24050	10,90	7,13
Витрати на збут	675489	661989	719636	-13500	57647	-2,00	8,7
Інші операційні витрати	20451	20110	6593	-341	-213095	-1,67	-67,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	-128200	219688	466312	347888	246624	-71,36	112,26
Дохід від участі в капіталі	90188	39058	0	-51130	-39058	-56,69	0
Інші фінансові доходи	4259	280	338280	-3979	338000	-93,43	120,7
Інші доходи	6725	-1418	15776	-8143	17194	-121,08	1012,5
Фінансові витрати	275269	329215	255444	53946	-73771	19,60	-22,4
Інші витрати	23505	-216198	238394	-239703	454592	-1019,8	10,26

Фінансовий результат до оподаткування	-325802	144591	324912	470393	180321	-55,62	124,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	39618	113042	13702	73424	-99340	185,33	-87,8
Чистий фінансовий результат	-365420	257633	338614	623053	80981	-241,8	31,4

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Отже, виходячи із табл. 2.4, можна дійти висновку, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 7,63%, у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 1,52%.

Валовий прибуток у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 51,11%, у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 30,15%.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 71,36%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 112,26%.

Фінансовий результат до оподаткування у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 55,62%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 124,7%.

Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр. наведена на рис. 2.3.

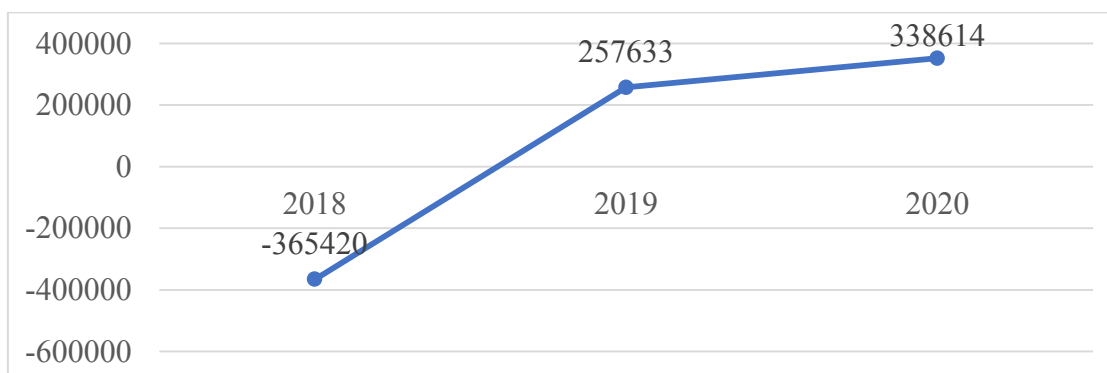


Рис. 2.3. Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Чистий фінансовий результат у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 170,50%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 36,55%.

Результати рентабельності ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках узагальнено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура показників оцінки рентабельності ПрАТ «Оболонь» у
2018 - 2020 роках**

Показники	Формула	За рік			відносне відхилення		абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / активи	-0,06	0,04	0,06	-173,55	35,81	0,10	0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / власний капітал	-0,18	0,11	0,13	-162,85	18,71	0,29	0,02
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід	-0,07	0,05	0,06	-165,51	26,88	0,12	0,01
Коефіцієнт рентабельності продукції	(Фінансові результати від операційної діяльності + Інші операційні витрати - Інші операційні доходи) / (Собівартість + Адміністративні витрати + Витрати на збут)	0,18	0,28	0,36	51,62	28,40	0,09	0,079

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.5, рентабельність активів протягом 2018 – 2020 рр. зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком на 10%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 2%, за рахунок зростання чистого прибутку на 36,55%.

Рентабельність власного капіталу протягом 2018 – 2020 рр. зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком на 29%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 2%, за рахунок збільшення власного капіталу на 15,03%.

Рентабельність діяльності протягом 2018 – 2020 рр. зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком на 12%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 1%, за рахунок зростання чистого прибутку на 36,55%.

Рентабельність продукції протягом 2018 – 2020 рр. зросла у 2019 році порівняно з 2018 роком на 9%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 7,9%.

Розрахунок показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках зведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках

Показники	Формула	За рік			відносне відхилення		абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Фондовіддача	ЧДр / Середньорічна вартість основних засобів (СВоз)	0,43	0,46	0,49	7,06	7,63	0,03	0,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	ЧДр / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості (СВдз)	16,74	16,86	14,41	0,75	- 14,51	0,13	-2,45
Період оборотності дебіторської заборгованості (Пдз)	Кількість днів у періоді (Кдп) / Кдз	21,81	21,65	25,32	- 0,74	16,97	-0,16	3,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ккз)	Середньорічна собівартість реалізації продукції (СРр) / Середньорічна кредиторська заборгованість (СРкз)	1,57	1,61	1,98	2,53	22,57	0,04	0,36

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Період оборотності кредиторської заборгованості (Пкз)	Кдп / Ккз	232,15	226,43	184,74	-2,46	- 18,42	- 5,72	- 41,70
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	СРр / Середньорічна вартість запасів (СВз)	5,96	5,68	4,27	-4,79	- 24,83	- 0,29	-1,41
Період оборотності запасів (Пз)	Кдп / Кз	61,19	64,27	85,50	5,03	33,04	3,08	21,23
Коефіцієнт оборотності активів (Ка)	ЧДр / Б	0,83	0,93	1,00	12,28	7,04	0,10	0,07
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	СВдз / ЧДр	0,07	0,07	0,08	2,99	14,65	0,00	0,01
Оборотність власного капіталу	ЧДр / Середньорічний розмір власного капіталу (ВК)	2,44	2,34	2,19	-4,05	-6,43	- 0,10	- 0,151

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків показників ділової активності можна зробити наступні висновки:

- фондвіддача в 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 0,03 рази, в 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 0,03 рази, за рахунок зменшення залишкової вартості основних засобів на 5,62%;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 0,13 рази, в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 2,45 рази, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 30,32%;
- період оборотності дебіторської заборгованості в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 1 день, в 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 4 дні;

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс в 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,04 рази, в 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 0,36 рази, за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 20,14%;
- період оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зменшення в 2019 році порівняно з 2018 роком на 6 днів, в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 42 дні;
- оборотність запасів зменшилась в 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,29 рази, в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 1,41 рази, за рахунок зростання запасів на 34,86%;
- період оборотності запасів в 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 3 дні, в 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 21 день;
- оборотність активів в 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 0,10 рази, в 2020 році порівняно з 2019 роком зросла на 0,07 рази, за рахунок зростання активів на 0,55%;
- оборотність власного капіталу в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 0,10 рази, в 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 0,151 рази, за рахунок зростання власного капіталу на 15,03%.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках

Показники	Формула	За рік			відносне відхилення		абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Капітал	0,34	0,40	0,46	17,02	14,40	0,06	0,06
Коефіцієнт фінансування	Позиковий капітал / Власний капітал	1,93	1,51	1,19	- 22,07	- 20,94	- 0,43	- 0,32

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	-1,47	-1,28	-0,46	-12,84	-64,23	0,19	0,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	-0,78	-0,64	-0,26	-18,22	-59,78	0,14	0,38

Джерело: Розраховано автором

Фінансова автономія у 2018 році становила 34%, у 2019 році 40%, у 2020 році 46%, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів відбувалося на рівні 34 - 46%, що є негативним в діяльності підприємства, зростання коефіцієнта платоспроможності у 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося за рахунок зростання суми власного капіталу на 15,03% та зростання капіталу на 0,55%.

Результати розрахунку показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках

Показники	Формула	За рік			відносне відхилення		абсолютне відхилення	
		2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,41	0,44	0,69	8,27	56,40	0,03	0,25

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Виробничі запаси - Поточні біологічні активи - Незавершене виробництво - Готова продукція - Товари) / Поточні зобов'язання	0,14	0,15	0,22	9,36	44,17	0,01	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти та їх еквіваленти) / Поточні зобов'язання	0,01	0,01	0,01	- 1,08	27,03	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	- 1624179	- 1489898	- 689293	- 8,27	- 53,74	134281	800604

Джерело: розраховано автором

Отже, за допомогою своїх оборотних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 41-69%, за допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 14 – 22%, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 1%.

Тип фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках представлено у табл. 2.9.

Тип фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018 - 2020 роках

№	Показники	2018	2019	2020
1.	Власний капітал	2082548	2336100	2687191
2.	Необоротні активи	5004205	4693164	4383572
3.	Наявність власних оборотних засобів (ряд.1- ряд.2)	-2921657	-2357064	-1696381
4.	Довгострокові зобов'язання	1297478	867166	1007087
5.	Наявність власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів (величина функціонуючого капіталу) (ряд.3 + ряд.4)	-1624179	-1489898	-689293
6.	Короткострокові кредити банку	1419600	1395479	1170302
7.	Загальна величина джерел формування запасів (ряд.5 + ряд.6)	-204579	-94419	481008
8.	Загальна величина запасів	719638	753270	1015849
9.	Надлишок або нестача власних оборотних засобів для формування запасів (р.3 – р.8)	-3641295	-3110334	-2712230
10.	Надлишок або нестача власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів (ряд.5 – ряд.8)	-2343817	-2243168	-1705142
11.	Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів (ряд. 7 - ряд. 8)	-924217	-847689	-534841

Отже, підприємство у 2018 – 2020 роках підприємство мало не стійкий фінансовий стан.

2.2. Особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві

Проведемо дослідження структури персоналу на ПрАТ «Оболонь», яку наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура персоналу на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.

Категорії персоналу	За рік						Відхилення			
	2018		2019		2020		2019		2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Керівники	215	8,64	464	8,35	276	8,25	74	-0,29	12	-0,11

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Спеціалісти	388	15,60	598	13,82	665	13,64	90	-1,79	20	-0,17
Службовці	489	19,66	20	16,04	44	16,14	66	-3,62	34	0,10
Працівники	1395	56,09	1283	61,79	1302	61,97	743	5,70	124	0,18
Всього	2487	100	2365	100	2287	100	973	0	190	0

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

За результатами табл. 2.10 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за категоріями суттєво не змінився.

В структурі переважають група «працівники», які в 2018 році становили 56,09% від усього персоналу підприємства, в 2019 році їхня частка зросла до 61,79%, в 2020 році зросла до 61,97%.

Розглянемо персонал підприємства з точки зору розподілу за статевою ознакою, що наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Склад персоналу ПрАТ «Оболонь» за статевою ознакою за 2018 - 2020 рр., осіб

Рік		Категорії персоналу				
		Керівники	Спеціалісти	Службовці	Працівники	Всього
2018	Разом	215,00	388,00	489,00	1395,00	2487,00
	Ж	101,00	165,00	201,00	556,00	1023,00
	Ч	114,00	223,00	288,00	839,00	1464,00
2019	Разом	464,00	598,00	20,00	1283,00	2365,00
	Ж	183,00	201,00	9,00	499,00	892,00
	Ч	281,00	397,00	11,00	784,00	1473,00
2020	Разом	276,00	665,00	44,00	1302,00	2287,00
	Ж	102,00	191,00	15,00	580,00	888,00
	Ч	174,00	474,00	29,00	722,00	1399,00

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу на ПрАТ «Оболонь». У 2018 – 2020 роках на ПрАТ «Оболонь» було більше чоловіків.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за цією характеристикою (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розподіл персоналу на ПрАТ «Оболонь» за освітньою складовою за 2018 - 2020 рр.

Показник	2018		2019		2020	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	2487,00	100,00	2365	100,00	2287	100,00
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	414,00	16,65	612,00	17,69	789,00	21,62
у тому числі:						
- вищу освіту бакалавра	110,00	4,42	156,00	4,51	195,00	5,34
- повну вищу освіту (спеціалісти менеджери)	304,00	12,22	456,00	13,18	594,00	16,27
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	12,00	0,48	16,00	0,46	17,00	0,47

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь.

З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2018 році становила 414 особи, що складає 16,65% від середньооблікової; у 2019 році – 612 осіб (17,69%); у 2020 році – 789 осіб (21,62%). По динаміці структури можна відмітити збільшення працюючих з вищою освітою за період 2018 - 2020 рр.

За період 2018 - 2020 рр. спостерігається не значна кількість працівників, які мають науковий ступень, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника.

Проаналізуємо склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за віковою структурою (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Склад персоналу на ПрАТ «Оболонь» за віковою ознакою за 2018 - 2020 рр.

Показник	2018		2019		2020	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	2487,00	100,00	2365,00	100,00	2287,00	100,00
Кількість працюючих у віці (років):						
15-24	514,00	20,67	490,00	20,64	495,00	19,86
24-34	625,00	25,13	510,00	21,82	505,00	21,78
35-49	535,00	21,51	610,00	25,58	589,00	25,42
50-54	445,00	17,89	384,00	16,33	379,00	16,38
55-59	312,00	12,55	316,00	13,18	279,00	13,40
більше 60 років	56,00	2,25	55,00	2,46	45,00	3,15

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що у 2020 році зміни відбулися у кількості за всією віковою ознакою.

Підсумовуючи табл. 2.13, можна стверджувати, що на ПрАТ «Оболонь» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього, у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ПрАТ «Оболонь» повинне мати резерв на заміщення працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можливо, із майбутнім розвитком на ПрАТ «Оболонь» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

У табл. 2.14 та 2.15 наведено дані, які характеризують динаміку та структуру заробітної плати працівників на ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.14

**Динаміка та структура заробітної плати працівників на ПрАТ
«Оболонь» за 2018 - 2020 рр.**

Показник	2018		2019		2020	
	тис. грн.	Питома частка, %	тис. грн.	Питома частка, %	тис. грн.	Питома частка, %
Оплата за тарифом	105462,00	72,29	170612,40	71,77	219866,40	68,34
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток)	7382,34	5,06	15355,12	6,46	20887,31	6,49
Відпустки	8788,50	6,02	14217,70	5,98	18322,20	5,69
Преміювання за основні показники праці	18983,16	13,01	27297,98	11,48	41774,62	12,98
Інші виплати	5273,10	3,61	10236,74	4,31	20887,31	6,49
Всього заробітна плата	145889,10	100,00	237719,94	100,00	321737,83	100,00

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

Так, впродовж 2018 - 2020 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати працівників.

Таблиця 2.15

**Динаміка та структура заробітної плати керівників на ПрАТ
«Оболонь» за 2018 - 2020 рр.**

Показник	2018		2019		2020	
	тис. грн.	Питома частка, %	тис. грн.	Питома частка, %	тис. грн.	Питома частка, %
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Оплата за тарифом	89107,20	62,70	117393,60	62,00	130749,60	63,45

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток)	16930,37	11,91	24652,66	13,02	24580,92	11,93
Відпустки	13366,08	9,40	17022,07	8,99	15951,45	7,74
Преміювання за основні показники праці	8465,18	5,96	12913,30	6,82	14382,46	6,98
Інші виплати	14257,15	10,03	17374,25	9,18	20396,94	9,90
Всього заробітна плата	142125,98	100,00	189355,88	100,00	206061,37	100,00

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

Розмір заробітної плати працівника у 2019 році перевищував показник 2018 року на 6,32%. Більш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2019 році отримували на 10,05% більше, ніж у 2018 році.

Розмір заробітної плати працівника у 2020 році перевищував показник 2019 року на 27,92%. Менш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у працівників, які у 2020 році отримували на 3,65% більше, ніж у 2019 році.

Динаміка оплати праці працівників підприємства на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр. в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка оплати праці працівників на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Відхилення	
				2019	2020
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - ЧД	5078764	5466148	5549706	83558	1,52

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6
2. Фонд оплати праці, всього (тис. грн.) ФОП	288015,08	462093,3	512052,6	49959,3	10,8
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб - ЧП	2487	2365	2287	-78	-3,3
4. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./год.	5252544	7307520	7708800	401280	5,49
5. Середньорічна оплата праці одного працівника	115,81	195,38	223,9	79,57	28,52
5.1. Середньомісячна оплата праці одного працівника	9,65	16,28	18,68	6,63	2,4
6. Відпрацьовано одним працівником, год. (р.4 / р.3)	2112,00	3089,86	3370,7	977,86	280,84
7. Тривалість робочого дня, год.	8,00	8,00	8,00	0,00	0,00
8. Відпрацьовано всіма працівниками, люд./днів (р.4 / р.7)	656568	913440	963600	50160	5,49
9. Відпрацьовано одним працівником, днів (р.8 / р.3)	264,00	264,00	264,00	0,00	0,00
10. Середньогодинна заробітна плата, грн. (р.2 / р.3)	0,44	0,47	0,55	0,08	17,15
11. Зарплатоємність (р.2/р.1)	0,06	0,84	0,09	0,78	-0,75

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

Отже, зарплатоємність у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 0,75 грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилась на 0,78%.

2.3. Аналіз стану плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»

Проаналізуємо ефективність системи стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь». Проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.

Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу на ПрАТ «Оболонь» наведена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу на
ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.**

Показник	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Середньооблікова чисельність персоналу (Чоб)	2487	2365	2287	-122	-78
Кількість прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду (Оп)	1015	1036	312	21	-724
Кількість працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами (Ов)	69	36	932	-33	896
Кількість звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства (Он)	12	14	16	2	2
Кількість працівників, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві (Чвр)	15	18	17	3	-1
Кількість працівників, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років (Чпост)	2472	3442	3633	970	191
Кількість працівників, яких у зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими (Оон)	57	22	916	-35	894
Кількість працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності (Озаг)	1084	1072	1244	-12	172
Кількість працівників на початок періоду	2014	2960	3960	946	1000

1	2	3	4	5	6
Кількість працівників на кінець періоду	2960	3960	3340	1000	-620
Кількість працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу (Овв)	12	14	19	2	5

Джерело: складено на підставі даних ПрАТ «Оболонь»

У 2018 році було прийнято 1015 осіб, звільнених - 69 осіб.

У 2019 році було прийнято 1036 осіб, звільнених – 36 осіб.

У 2020 році було прийнято 312 осіб, звільнених – 932 особи.

Проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр. (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка інтенсивності руху персоналу на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020
Коефіцієнт обороту по прийому	0,41	0,30	0,09	-0,11	-0,21
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,03	0,01	0,26	-0,02	0,24
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт сталості кадрів	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,99	0,99	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт заміщення персоналу	14,71	28,78	0,33	14,07	-28,44
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,02	0,01	0,25	-0,02	0,24
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,44	0,31	0,34	-0,13	0,03
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт приросту персоналу	0,38	0,29	-0,17	-0,09	-0,46
Повний період змінюваності персоналу	36,04	96,11	3,92	60,07	-92,19
Рівень стабільності кадрів	0,97	0,99	0,74	0,02	-0,24

Джерело: складено на підставі даних в ПрАТ «Оболонь»

Коефіцієнт обороту по прийому - відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту по вибуттю - відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт необхідного обороту персоналу - відношення необхідного обігу за звільненням за період до середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт сталості кадрів - визначається відношенням числа працівників, які перебували в списках організації протягом усього періоду (Чпост.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.)

Коефіцієнт стабільності кадрів - відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт заміщення персоналу - визначається відношенням найменшого із значень показників прийнятих і звільнених до облікової кількості працівників, яких протягом періоду замінили наявними на початок цього періоду.

Коефіцієнт оновлення персоналу - розраховується відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу.

Коефіцієнт загального обороту персоналу - характеризує відношення суми прийнятих (Чпр.) і звільнених (Чзв.) до середньооблікової чисельності (Чс.) працюючих.

Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу - характеризує питому вагу працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі.

Коефіцієнт приросту персоналу - характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу.

Повний період змінюваності персоналу - характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві за умовами збереження досягнутого рівня вибуття.

Рівень стабільності кадрів - характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві.

Як видно з табл. 2.18, коефіцієнт обороту по прийому на ПрАТ «Оболонь» протягом 2018 - 2020 рр. становив 9 - 41%.

Коефіцієнт обороту по вибуттю на ПрАТ «Оболонь» протягом 2018 - 2020 рр. становив 1 - 26%.

Одним із основних показників, що характеризує ефективність стимулювання праці на ПрАТ «Оболонь», є продуктивність праці.

Проведемо аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 роки в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка показників продуктивності праці на ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	5078764	5466148	5549706	387384	83558
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	2487	2365	2287	-122	-78
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол..	2042,12	2311,26	2426,63	269,14	115,37

Джерело: складено на підставі даних в ПрАТ «Оболонь»

Продуктивність праці персоналу зросла в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2019 році 2311,26 тис. грн./осіб, що на 269 тис. грн. більше минулорічного показника.

В 2020 році даний показник зріс на 115,37 тис .грн. /осіб та склав 2426,63 тис. грн. /осіб. Це позитивно впливає на господарську діяльність на

ПрАТ «Оболонь» та свідчить про достатньо ефективну систему стимулювання праці на підприємстві.

Факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «Оболонь» за 2019 - 2020 рр. наведена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Факторний аналіз продуктивності праці
ПрАТ «Оболонь» за 2019 - 2020 рр.**

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Умовне позначення
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн./людиного-год	1,33	1,38	0,05	a
Середньорічна чисельність робітників, осіб	2365	2287	-78	b
Кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік	264	264	-	c
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	-	d
Обсяг виготовленої продукції, тис.грн	6 643 190,4	6 665 598,7	22 408,3	Y

Факторна модель матиме вигляд:

$$Y = a*b*c*d.$$

$$Y_0 = a_0 * b_0 * c_0 * d_0 = 1,33 * 2365 * 264 * 8 = 6\,643\,190,4 \text{ грн};$$

$$Y_a = a_1 * b_0 * c_0 * d_0 = 1,38 * 2365 * 264 * 8 = 6\,893\,934,4 \text{ грн};$$

$$Y_b = a_1 * b_1 * c_0 * d_0 = 1,38 * 2287 * 264 * 8 = 6\,665\,598,7 \text{ грн};$$

$$Y_c = a_1 * b_1 * c_1 * d_0 = 1,38 * 2287 * 264 * 8 = 6\,665\,598,7 \text{ грн};$$

$$Y_d = a_1 * b_1 * c_1 * d_1 = 1,38 * 2287 * 264 * 8 = 6\,665\,598,7 \text{ грн}.$$

Вплив зміни чисельності робітників:

$$\Delta Y_a = Y_a - Y_0 = 6\,893\,934,4 - 6\,643\,190,4 = 250\,744 \text{ грн.}$$

Вплив кількості відпрацьованих днів:

$$\Delta Y_b = Y_b - Y_a = 6\,665\,598,7 - 6\,893\,934,4 = -228\,335,7 \text{ грн.}$$

Вплив скорочення середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = Y_c - Y_b = 6\,665\,598,7 - 6\,665\,598,7 = 0 \text{ грн.}$$

Вплив зміни середньогодинного виробітку одного робітника:

$$\Delta Y_d = Y_d - Y_c = 6\,665\,598,7 - 6\,665\,598,7 = 0 \text{ грн}$$

Як бачимо із факторної моделі, обсяг виготовленої продукції за 2020 р. перевищує 2019 р. на 22 408,3 грн. Середньогодинний виробіток одного працівника збільшився на 0,05. Така тенденція склалась через зменшення робітників.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Напрямки удосконалення управління процесами плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»

Серед основних причин нестабільності кадрового складу на ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні:

- логістична інформація для обробки не завжди є своєчасно, точною, повною та придатною;
- недостатня кількість оперативного персоналу у відділі кадрів;
- неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів;
- через низьку заробітну плату неможливість найняти висококваліфікованих спеціалістів.

Для вирішення існуючих проблем пропонуються такі напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства:

- удосконалення процесів пошуку та підбору персоналу (або співпраця з кадровими агенствами);
- реорганізація організаційної структури (розширення департаменту, найм нових спеціалістів).

Разом ці заходи повинні вплинути на показник плинності кадрів, тобто зменшити кількість вивільнених працівників, скоротити час на виконання основних процесів та підвищити ефективність роботи працівників на ПрАТ «Оболонь».

Для того, щоб вирішити цю проблему необхідно вдосконалити такі процеси управління персоналом, як пошук та добір працівників у ПрАТ

«Оболонь». Адже саме на стадії найму необхідно визначити цілі працівника, його мотивацію в даній роботі та зацікавленість в подальшому розвитку на обраному підприємстві.

Враховуючи основні причини розірвання трудових договорів між найманими працівниками і ПрАТ «Оболонь», можна зробити висновок, що найбільше на звільнення працівників впливає велика завантаженість у роботі, постійні перепрацювання та низький рівень заробітної плати на ПрАТ «Оболонь».

Очевидно, що за таких умов праці знайти висококваліфікованих спеціалістів не просто, однак завданням менеджера з персоналу є оптимальний підбір нових кадрів, що максимально задовольняють вимоги до потенційних працівників за будь-яких умов.

Фахівці з управління персоналом на ПрАТ «Оболонь» зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;
- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів.

Для досягнення головних цілей в системі управління персоналом ПрАТ «Оболонь» варто зосередитись на трьох основних складових:

- стабілізація робочої сили;
- навчання персоналу;

– розвиток кадрового потенціалу.

З найбільшою часткою ймовірності, головною причиною плинності кадрів на ПрАТ «Оболонь» є незадоволеність заробітною платою, тобто керівництво недостатньо стимулює персонал до роботи. Так як керівництво не має можливості підняти заробітну плату, то цю незадоволеність можна компенсувати преміями, це також важливе нематеріальне стимулювання, яке підвищує лояльність персоналу.

Висока плинність кадрів на ПрАТ «Оболонь» є проблемою для підприємства і може призвести до тяжких, а іноді незворотних наслідків. Основними складовими негативних наслідків плинності кадрів є:

- недоотримання продукції через зниження продуктивності праці у працівників, що подали заяву про звільнення (або у тих, хто підлягає скороченню - з моменту оголошення працівникові про його скорочення);
- недоотримання продукції з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника;
- недоотримання продукції під час навчання та стажування осіб, що були прийняті на роботу замість працівників, які звільнилися;
- витрати на навчання працівників, прийнятих на місце звільнених внаслідок плинності;
- недоотримання продукції в період адаптації на робочому місці;
- витрати на проведення робіт по найму і звільненню працівників (вміст штату працівників відділу кадрів, рекламування потреби в робочій силі).

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів на ПрАТ «Оболонь» може бути інструментом при проведенні моніторингу здійснених заходів щодо зниження плинності кадрів.

Проблеми управління процесами плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» наведено в табл. 3.1.

**Проблеми управління процесами плинності кадрів ПрАТ
«Оболонь»**

№	Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1.	Зростання коефіцієнта загального обороту на ПрАТ «Оболонь»	Вивчення причин плинності. Впровадження системи стимулювання праці. Збільшення заробітної плати.
2	Зниження продуктивності праці	Впровадження системи стимулювання праці. Впровадження системи учасників у прибутку.
3.	Зростання частки працівників старшого віку	Навчання персоналу. Покращення умов праці
4.	Зростання частки основної заробітної плати в структурі фонду оплати праці	Використання сучасних форм мотивування праці

Джерело: створено автором

Отже, до можливих заходів удосконалення кадрового забезпечення розвитку ПрАТ «Оболонь» належать:

1. запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
2. удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.

Заходи, які можна застосувати на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь»:

- ввести систему премій для всього персоналу;
- ввести такі види нематеріального стимулювання, як нагородження почесною грамотою, подякою;
- організувати систему особистісних компетенцій, спрямованих на виявлення потенційно ефективних і перспективних співробітників;
- визначити оптимальну потребу в персоналі на даний момент і закріпити в практику даний спосіб прогнозування потреби.

Ефективність роботи ПрАТ «Оболонь» буде залежати від зниження плинності кадрів, від грамотного управління персоналом, від створення чіткої системи мотивації співробітників. Директору з персоналу необхідно

проаналізувати існуючу систему мотивації працівників за допомогою особистих розмов або анкетування. І виходячи з отриманих результатів покращувати її.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Сучасному керівникові доводиться докладати чимало зусиль і витратити дорогоцінний час на те, щоб об'єднати колектив працівників у єдину команду та мотивувати її на досягнення високих результатів. Тренінги з тімбілдингу підвищують мотивацію співробітників, зміцнюють їх лояльність до компанії та керівництва, мінімізують кількість конфліктів .

Досить часто спільні виїзди працівників підприємств на корпоративні пікніки або мандрівки мальовничими місцями можуть стати елементами внутрішнього корпоративного піару та сприяти покращанню неформального спілкування між учасниками команди. Колеги можуть подивитися один на одного іншими очима поза межами підприємства, зблизитися та покращити дружню атмосферу в колективі. Приводами для спільного відпочинку може бути вдало підписаний контракт, проходження аудиту, корпоративні свята (день народження компанії, професійні свята). Виїзди на природу можуть також передбачати колективні ігри для працівників фірми (футбол, творчі майстер-класи, спортивні змагання тощо). Після проведення таких виїздів серед працівників може з'явитися більше довіри один до одного, відбудеться подолання комунікаційних бар'єрів під час роботи в команді, наприклад, під час участі у спільних спортивних змаганнях. А також колектив довго зможе ділитися між собою враженнями від поїздки, що значно покращуватиме міжособистісну взаємодію між працівниками.

Визначимо сумарні витрати, що будуть понесені на транспорт, фуршет-пікнік та вартість майстер-класу в табл. 3.2.

Витрати на транспорт, фуршет-пікнік та майстер клас

№ п/п	Стаття витрат	Кількість, осіб	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Транспорт	200	80	16 000
2.	Витрати на фуршет-пікнік	200	150	30 000
3.	Майстер-клас	200	650	130 000
	Всього за рік	х	х	176 000

Джерело: розроблено автором

Сумарні витрати на організацію проведення майстер-класу становить 176 000 грн. в рік. Така сума є цілком прийнятною для підприємства ПрАТ «Оболонь».

Започаткування таких майстер-класів на підприємстві ПрАТ «Оболонь» дозволить працівникам зблизитись та згуртуватись, що потягне за собою більшу продуктивність праці та зменшення плинності кадрів на підприємстві.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» було опитано членів правління та керівників найбільших структурних підрозділів. Результати опитування зведені у табл. 3.4.

**Результати опитування експертів щодо прогнозованого зростання
чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн**

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	700	720	720	750	750	780	780	790	820	820	850

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{сер})^2}{n}} \quad (3.5)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.5.

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	700	720	720	750	750	780	780	790	820	820	850
Осер	770,91										
$\Delta O =$ $(O_i - O_{сер})$	-70,91	-50,91	-	-	-	9,09	9,09	19,0 9	49,0 9	49,0 9	79,0 9
ΔO^2	5028,1	2591,7	2591,7	437,2	437,2	82,6	82,6	364,4	2409,9	2409,9	6255,4

Джерело: розраховано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 22690,91

За формулою (3.5) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{22690,91}{11}} = 45,4$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{45,4}{770,91} * 100\% = 5,89\%$$

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

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.6

Приріст чистого процентного доходу за методом медіан

Значення	700	720	720	750	750	780	780	790	820	820	850
Прогноз	Песимістичний прогноз					Вірогідний прогноз					Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження заходів приймаємо 780 тис. грн

За оптимістичним прогнозом збільшення чистого доходу від реалізації продукції становитиме 850 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 700 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{850 + 4 * 780 + 700}{6} = 778,3 \text{ тис.грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» в проектному році складе:

$$5\,549\,706 + 778,3 = 5\,550\,484,3 \text{ грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$778,3 / 5\,550\,484,3 * 100 = 0,014\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2020 році склали 5150895 тис. грн., в тому числі: постійні витрати –1 287 723,7 грн., змінні витрати – 3 863 171,2 грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$3\,863\,171,2 * 0,00014 = 540,84 \text{ грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок виплати преміальної винагороди найкращим працівникам структурних підрозділів. Сумарні витрати склали 176 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta ПВ = 540,84 + 176 = 716,84 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$778,3 - 716,84 = 61,46 \text{ тис.грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$61,46 * (1 - 0,18) = 50,39 \text{ тис.грн.}$$

Додатковий чистий прибуток $\Delta Пр_{ч}$ склав 50,39 тис. грн.

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу зведемо в табл. 3.7.

Очікувані результати від впровадження заходів, тис.грн

п/п	Показник	Значення
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	778,3
2	Приріст повних витрат	716,84
3	Приріст прибутку від реалізації продукції.	61,46
4	Приріст чистого прибутку	50,39

Джерело: сформовано автором

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$III = Z_{o.k.} \quad (3.8)$$

$$540,84 * 0,8 * 0,05 = 21,63 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки виїзд на майстер клас не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 21,63 / 50,39 = 0,42 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧП = \Delta Pr_q = 50,39 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧП \alpha_i \quad (3.9)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1-2 роки.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 12%) = 0,12.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1 + p)^i \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту 12%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,12)^1 = 1 / 1,12 = 0,89$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,12)^2 = 1 / 1,25 = 0,8$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum NB = NB_1 + NB_2 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2) = 50,39 * (0,89 + 0,8) = 85,15 \text{ грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - ПІ = 85,15 - 21,63 = 63,52 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$21,63 / 42,5 = 0,5 \text{ року}$$

де NB – середньорічна нинішня вартість:

$$85,15 / 2 = 42,5 \text{ тис. грн}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 63,52/21,63 = 2,9$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \sum_{NB} / ПІ = 85,15/21,63=3,9$$

Таблиця 3.10

Показники економічної ефективності від проведення майстер класу

з/п	Показники	Значення
1	2	3
1	Капітальні витрати, грн.	21,63
2	Додатковий прибуток	61,49
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	50,39
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	85,15
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	63,52
6	Термін окупності недисконтований, років	0,42
7	Термін окупності дисконтований, років	0,5
8	Індекс доходності	2,9
9	Індекс прибутковості	3,9

Джерело: розроблено автором

Таким чином, одним із напрямків згуртування персоналу та зменшення плинності кадрів в ПрАТ «Оболонь» є спільне відвідання майстер класу, який дозволить зменшити нервову напругу на підприємстві, дізнатись співробітникам один одного ближче.

Впровадження даного заходу позитивно вплине на динаміку основних показників діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», що представлено в табл.3.11.

Вплив заходу на основні показники діяльності підприємства

Показник	базовий рік	проектний рік	абсол. відх	віднос. відх
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис. грн.	5549706	5550484,3	778,3	0,014
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції тис. грн.	5150895	515805,84	716,84	0,014
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	338614	338664,39	50,39	0,015

Джерело: розраховано автором.

Враховуючи отримання додаткового чистого прибутку, вважаємо за доцільне рекомендувати ПрАТ «Оболонь» впровадження даного майстер класу. Активно проведений час в неформальній обстановці поза межами підприємства дасть змогу персоналу відкритись з іншої сторони, що зменшить плинність кадрів.

ВИСНОВКИ

Плинність кадрів — це процес, що відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства. Серед негативних наслідків плинності кадрів основними є: суттєві втрати робочого часу; значні фінансові витрати (пошук, набір, навчання, адаптація нових працівників тощо); невиконання планових показників; погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі; зниження згуртованості та нестабільність трудового колективу; порушення внутрішньо організаційних комунікацій тощо. Серед позитивних наслідків плинності кадрів основними є: омолодження складу працівників; позбавлення від баласту; можливість залучення висококваліфікованих кадрів з новими, інноваційними та креативними ідеями та прагненнями тощо.

Для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовуються наступні показники: кількість прийнятих працівників в організацію, кількість звільнених працівників з підприємства, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з підприємства (за мінусом неминуче звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, чисельність працівників, що були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років), частка працівників 1 -ї групи в чисельності вибулих з причин плинності до частки 2-ї групи в загальній кількості працівників, кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію, чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині підприємства, за певні періоди. Які разом із запропонованими коефіцієнтами утворюють єдину систему коефіцієнтів оцінки руху персоналу. При цьому дана система коефіцієнтів є базовою і кожна організація може їх розширювати, доповнювати. На основі існуючих показників розраховувати свої власні коефіцієнти у відповідності до власних

потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських) чи залучати зовнішніх консультантів. Розрахувавши систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу, створюється можливість зрозуміти загальну картину, приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це робить управління організацією більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

Оскільки плинність працівників в компанії виникає у випадку звільнення за власним бажанням та з ініціативи керівництва, тому причини виникнення також варто розглядати в розрізі цих двох складових. Активна плинність персоналу відбувається за власним бажанням під впливом багатьох причин, основними серед яких є: незадоволеність фактичною оплатою праці, яка не співпадає з очікуваннями працівника, враховуючи затрачені ним зусилля, складність та кількість виконаної роботи; неможливість кар'єрного зростання і відсутність його планування; неналежні умови та організація праці та відсутність охорони праці на робочому місці; надто висока інтенсивність роботи та ненормована праця, незручні години роботи; напружені стосунки з керівництвом підприємства або колегами; відсутність ефективної та справедливої системи мотивування на підприємстві та нестабільні заробітки; незадовільна адаптаційна політика при прийомі на роботу нових працівників, що знижує їх входження в професію, посаду та організацію; неефективна кадрова робота на підприємстві при відборі, просуванню та роботі з кадровим резервом, його оцінюванням тощо; нездоровий соціально-психологічний клімат в колективі та на підприємстві; відсутність свободи дій у прийнятті рішень; незадоволеність розташуванням компанії від місця проживання; притаманні працівникам відчуття непотрібності, нереалізованості та професійної непридатності в колективі, компанії та інші. Основними причинами впливу на пасивну плинність персоналу може бути: незадоволеність керівництва компанії роботою працівників; неналежне виконання своїх функціональних повноважень працівниками; неналежне ставлення до роботи та компанії працівниками;

часті порушення трудової дисципліни працівниками та порядку в компанії; систематичні спізнення на роботу; порушення правил внутрішнього порядку та корпоративних документів (Кодексу корпоративної культури тощо).

В роботі проаналізовано діяльність ПрАТ «Оболонь». В структурі переважають група «працівники», які в 2018 році становили 56,09% від усього персоналу підприємства, в 2019 році їхня частка зросла до 61,79%, в 2020 році зросла до 61,97%. Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу на ПрАТ «Оболонь». У 2018 – 2020 роках на ПрАТ «Оболонь» було більше чоловіків. Чисельність працюючих з вищою освітою у 2018 році становила 414 особи, що складає 16,65% від середньооблікової; у 2019 році – 612 осіб (17,69%); у 2020 році – 789 осіб (21,62%). По динаміці структури можна відмітити збільшення працюючих з вищою освітою за період 2018 - 2020 рр. Розмір заробітної плати працівника у 2019 році перевищував показник 2018 року на 6,32%. Більш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2019 році отримували на 10,05% більше, ніж у 2018 році. Розмір заробітної плати працівника у 2020 році перевищував показник 2019 року на 27,92%. Менш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у працівників, які у 2020 році отримували на 3,65% більше, ніж у 2019 році. Зарплатоємність у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась 0,01 грн., у 2020 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 14,83%. На ПрАТ «Оболонь» фонд оплати праці у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 139060 тис грн., за рахунок: зростання середньооблікової чисельності на 973 чол., фонд оплати праці зріс на 112681 тис. грн., збільшення середньомісячної оплати праці на 0,64 тис. грн., фонд оплати праці зріс на 26379 тис. грн. На ПрАТ «Оболонь» фонд оплати праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 49959,3 тис грн., за рахунок: зростання середньооблікової чисельності, фонд оплати праці зріс на 23452 тис. грн., збільшення середньомісячної оплати праці на 1,76 тис. грн., фонд оплати праці зріс на 77271 тис. грн.

У 2018 році було прийнято 1015 осіб, звільнених - 69 осіб. У 2019 році було прийнято 1036 осіб, звільнених – 36 осіб. У 2020 році було прийнято 312 осіб, звільнених – 932 особи. Коефіцієнт обороту по прийому на ПрАТ «Оболонь» протягом 2018 - 2020 рр. становив 9 - 41%. Коефіцієнт обороту по вибуттю на ПрАТ «Оболонь» протягом 2018 - 2020 рр. становив 1 - 26%. Продуктивність праці персоналу зросла в порівнянні із минулорічним показником. Так, даний показник склав в 2019 році 1579 тис. грн./осіб, що на 462 тис. грн. менше минулорічного показника. В 2020 році даний показник зріс на 31,99 тис. грн. /осіб та склав 1611 тис. грн. /осіб. Це позитивно впливає на господарську діяльність на ПрАТ «Оболонь» та свідчить про достатньо ефективну систему стимулювання праці на підприємстві. Продуктивність праці у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 462 тис. грн., за рахунок: збільшення обсягу реалізованої продукції на 387384 тис. грн., продуктивність праці зростає на 155,76 тис. грн., збільшення чисельності працівників на 973 чол., продуктивність праці зменшиться на 618,08 тис. грн. Продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 31,99 тис. грн., за рахунок: збільшення обсягу реалізованої продукції на 416931 тис. грн., продуктивність праці зростає на 120,50 тис. грн., збільшення чисельності працівників на 190 чол., продуктивність праці зменшиться на 88,51 тис. грн.

Серед основних причин нестабільності кадрового складу на ПрАТ «Оболонь» можна виділити наступні: неконкурентоспроможний рівень оплати праці; логістична інформація для обробки не завжди є своєчасно, точною, повною та придатною; недостатня кількість оперативного персоналу у відділі кадрів; неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів; висока плинність кадрів; через низьку заробітну плату неможливість найняти висококваліфікованих спеціалістів. Для вирішення існуючих проблем пропонуються такі напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства: удосконалення процесів пошуку та підбору персоналу (або співпраця з кадровими агенствами); реорганізація

організаційної структури (розширення департаменту, найм нових спеціалістів.

Досить часто спільні виїзди працівників підприємств на корпоративні пікніки або мандрівки мальовничими місцями можуть стати елементами внутрішнього корпоративного піару та сприяти покращанню неформального спілкування між учасниками команди. Колеги можуть подивитися один на одного іншими очима поза межами підприємства, зблизитися та покращити дружню атмосферу в колективі. Приводами для спільного відпочинку може бути вдало підписаний контракт, проходження аудиту, корпоративні свята (день народження компанії, професійні свята). Виїзди на природу можуть також передбачати колективні ігри для працівників фірми (футбол, творчі майстер-класи, спортивні змагання тощо). Після проведення таких виїздів серед працівників може з'явитися більше довіри один до одного, відбудеться подолання комунікаційних бар'єрів під час роботи в команді, наприклад, під час участі у спільних спортивних змаганнях.

Сумарні витрати на організацію проведення майстер-класу становить 176000 грн. в рік. Така сума є цілком прийнятною для підприємства ПрАТ «Оболонь».

Започаткування таких майстер-класів на підприємстві ПрАТ «Оболонь» дозволить працівникам зблизитись та згуртуватись, що потягне за собою більшу продуктивність праці та зменшення плинності кадрів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства [Електронний ресурс] / О. К. Абесінова // Молодий вчений. 2015. № 2(1). С. 44-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(1)_11)
2. Базалійська Н. П. Управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах контролінгу трудової поведінки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Базалійська Наталія Петрівна ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2017. 21 с.
3. Бала Р. Д. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді [Електронний ресурс] / Р. Д. Бала, О. І. Бала, М. І. Тарнавський, В. І. Наконечна // Молодий вчений. 2018. № 2(2). С. 678-681. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2\(2\)_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2(2)_57)
4. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк. // Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
5. Балабанюк Ж. М. Вплив внутрішнього та зовнішнього ринків праці на рух персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк. // Ефективна економіка. 2011. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_19
6. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк // Економіка та держава. 2011. № 9. С. 42-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_9_14
7. Батюк Б. Б. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Богдан Батюк, Катерина Гірняк. Львів : СПОЛОМ, 2014. 193 с.
8. Білик М. В. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків [Електронний ресурс] / М. В.

- Білик, Р. Д. Бала, М. І. Тарнавський, О. І. Бала // Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 177-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_26
9. Близнюк Т. П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Близнюк Тетяна Павлівна ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2019. 40 с.
10. Бордун О. Ю. Дослідження проблеми плинності кадрів на львівських туристичних фірмах та її впливу на функціонування підприємств [Електронний ресурс] / О. Ю. Бордун // Географія та туризм. 2011. Вип. 14. С. 286-292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2011_14_54
11. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : [монографія] / Бутенко І. А. ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ППРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.
12. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / О. Г. Вагонова, К. І. Одінцова, В. С. Досужий // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 2. С. 126-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_2_16
13. Воскобійник С. Я. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Воскобійник Соломія Ярославівна ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". Київ, 2019. 20 с.
14. Галайда Т. О. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту [Електронний ресурс] / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька, Н. В. Черногорська // Modern economics. 2019. № 14. С. 53-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_10
15. Гільорме Т. В. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування : монографія / Гільорме Т.

В., Єлісеєва О. К. ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2016. 170 с.

16. Дідур К. М. Формування системи управління персоналом аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дідур Катерина Миколаївна ; Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків, 2015. 20 с.

17. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дудукало Ганна Олександрівна ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ, 2015. 20 с.

18. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / [Т. В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.] ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.

19. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Закаблук Ганна Олексіївна ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.

20. Залюбінська, Людмила Миколаївна Управління персоналом. Ч. 1. 2016. 250 с.

21. Залюбінська, Людмила Миколаївна Управління персоналом. Ч. 2. 2017. 558 с.

22. Карім Деяб Ахмед Організація ефективного управління персоналом туристичних підприємств Іраку в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Карім Деяб Ахмед ; ПВНЗ "Європ. ун-т". Київ, 2014. 21 с.

23. Киренкова В. М. Особливості оцінки руху персоналу підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Киренкова // Управління розвитком. 2014. № 3. С. 32-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_14

24. Кириченко Т. О. Розвиток людського капіталу в системі управління персоналом аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук :

- 08.00.04 / Кириченко Тетяна Олександрівна ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2019. 20 с.
25. Клецова Н. В. Причини та наслідки плинності найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах України [Електронний ресурс] / Н. В. Клецова // Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2014_34_15
26. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : [монографія] / Климчук А. О. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
27. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності [Електронний ресурс] / С. О. Коцалап, В. Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2013. № 8. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2013_8_11
28. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
30. Лисенко Ж. П. Практичне застосування методичних підходів управління плинністю персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / Ж. П. Лисенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 9(6). С. 154-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(6\)__37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(6)__37)
31. Мазур Н. О. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Н. О. Мазур, Н. В. Вербицька // Соціально-трудова відносина: теорія та практика . 2017. № 1. С. 166-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_16

32. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / Сокур М. І. [та ін.] ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
33. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
34. Нєчева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нєчева Наталя Валеріївна ; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса, 2016. 21 с.
35. Никифорак В. А. Управління персоналом підприємства : метод. рек. до курс. роботи / В. А. Никифорак, Л. А. Сибирка ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2017. 31 с.
36. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Осіпова Анастасія Юріївна ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2016. 21 с.
37. Поліщук І. І. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
38. Рева О. В. Формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Рева Олексій Володимирович ; Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ, 2015. 20, [1] с.
39. Редьква О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Редьква Оксана Зіновіївна ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. 21 с.
40. Рекун Г. П. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс] / Г. П. Рекун, К. В. Філіна // Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 430-436.

41. Сафарова Р. В. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сафарова Регіна Валеріївна ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь, 2014. 20 с.
42. Серняк І. І. Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Серняк Ірина Ігорівна ; Приват. ВНЗ "Львів. ун-т бізнесу та права". Львів, 2019. 20 с.
43. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сотнікова Ірина Миколаївна ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2020. 21 с.
44. Столярська К. М. Стратегія управління персоналом підприємства зв'язку на засадах формування ключових компетенцій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Столярська Катерина Михайлівна ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. О... 20 с.
45. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.
46. Стрельбіцький П. А. Управління персоналом : конспект лекцій : навч. посіб. / П. А. Стрельбіцький, О. В. Рарок, Л. А. Рарок ; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Екон. ф-т, Каф. упр. персоналом і економіки праці. Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І., 2015. 177 с.
47. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія / Тарасевич О. В. ; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.
48. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тарнавський Михайло Іванович ; Нац ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2018. 25 с.

49. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту / Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка ; [уклад. Андрейцева І. А.]. Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І. : Абетка, 2015. 164 с.
50. Управління персоналом : навч. посіб. / [Ожиганова М. І. та ін.] ; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
51. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів спец. 073 - менеджмент / [К. Ф. Ковальчук та ін.] ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
52. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.
53. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
54. Управління персоналом в умовах децентралізації / [В. М. Олуйко та ін.] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр, проф., Заслуж. юриста України В. М. Олуйка. Київ : Юстон, 2018. 502 с.
55. Управління персоналом в умовах знанневої економіки : колект. монографія / [Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної] ; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
56. Управління персоналом та економіка праці : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.] ; за ред. проф. Погорелова М. І. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. 521 с.
57. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної] ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. Полтава : ПУЕТ, 2014. 603, [1] с.
58. Шепута М. М. Проблеми плинності кадрів на підприємстві та оцінка рівня недоотримання доходів [Електронний ресурс] / М. М. Шепута, Г. В.

Теплінський // Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 3(2). С. 37-40. URL:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfir_2018_3\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfir_2018_3(2)_10)

59. Шубалий О. М. Оцінка тенденцій руху персоналу у сфері промисловості прикордонного регіону [Електронний ресурс] / О. М. Шубалий // Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія. 2018. Вип. 15. С. 227-235. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2018_15_28

60. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Якубів Роман Дмитрович ; Львів. нац. аграр. ун-т. Львів, 2016. 20 с.

61. Державна служба статистики України. – Режим доступу
<http://www.ukrstat.gov.ua>