

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

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

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

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Напрямки оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві»**

Виконала: здобувач 4 курсу групи 13

Деркач Анастасія Михайлівна
(прізвище та ініціали)

Керівник вчене звання, проф. Драган Олена Іванівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент, проф., д.е.н. Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 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

“03” березня 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Деркач Анастасії Михайлівні

1. Тема проекту (роботи) **Напрямки оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві**
керівник проекту (роботи) Драган О. І. д. е. н., професор.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року
№ 109-КС
2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 04 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз використання та процесів руху персоналу в АТ «Оболонь». Розділ 3. Пропозиції щодо оптимізації процесів руху персоналу в АТ «Оболонь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 4 рисунках та 29 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні аспекти оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві»	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз використання та процесів руху персоналу в АТ «Оболонь»»	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо оптимізації процесів руху персоналу в АТ «Оболонь»»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	11.06.20	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

А. М. Деркач
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ (підпис)

О. І. Драган
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Деркач А. М. Напрямки оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві – визначено поняття, зміст та структура руху персоналу, визначено сутність, процеси та показники руху персоналу, а також окреслено напрямки оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві.

У другому розділі дипломної роботи надана техніко-економічна характеристика АТ «Оболонь», а також проведена оцінка процесів руху персоналу на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан використання персоналу в АТ «Оболонь» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації процесів руху персоналу в АТ «Оболонь», запропоновано систему доплат за безперервний стаж роботи. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності АТ «Оболонь».

Робота містить 99 сторінок, 29 таблиць, 3 рисунки, 80 використаних джерел.

Ключові слова: рух персоналу, основні процеси, мотивація, ефективність, працівники, структура.

ANNOTATION

Derkach A. M. Directions of optimization of personnel movement processes at the enterprise. – Manuscript.

Thesis for a bachelor's degree was performed on the materials of JSC "Obolon" for 2017-2019.

In the first section of the work the theoretical substantiation of optimization of personnel movement processes at the enterprise is carried out - the concept, content and structure of personnel movement are defined, essence, processes and indicators of personnel movement are defined, and directions of optimization of personnel movement processes at the enterprise are outlined.

The second section of the thesis provides technical and economic characteristics of JSC "Obolon", as well as an assessment of the processes of personnel movement at the enterprise. The state of staff use in JSC "Obolon" is analyzed in detail with the identification of existing advantages and disadvantages.

In the third section of the thesis the proposals on optimization of the processes of personnel movement in JSC "Obolon" are substantiated, the system of surcharges for continuous work experience is offered. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the indicators of economic activity of JSC "Obolon" is substantiated.

The work contains 99 pages, 29 tables, 4 figures, 80 sources used.

Key words: personnel movement, main processes, motivation, efficiency, employees, structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Рух персоналу: поняття, зміст.....	12
1.2. Основні процеси та показники руху персоналу.....	17
1.3. Напрямки оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТА ПРОЦЕСІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ».....	28
2.1. Загальна характеристика АТ «Оболонь».....	28
2.2. Аналіз використання персоналу АТ «Оболонь».....	40
2.3. Оцінка процесів руху персоналу АТ «Оболонь».....	58
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ».....	66
3.1. Основні напрямки удосконалення оптимізації процесів руху персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду.....	66
3.2. Техніко-економічне обґрунтування системи доплат за безперервний стаж роботи.....	70
3.3. Оцінка ефективності системи доплат за безперервний стаж роботи та її вплив на основні показники роботи АТ «Оболонь»	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом організації пов'язано з його неприривним рухом, який відбувається як в середині організації (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 організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним.

Процеси руху персоналу в сучасних організаціях рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу. 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. В контексті дослідження управління рухом персоналу організації, зростає актуальність питання аналізу існуючих показників та процесів руху персоналу організації, їх переосмислення та доповнення.

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем щодо управління процесами руху здійснили вчені України: Герасименко О. О., Бондаренко О. О., Буковинська М. П., Мерзляк А. В., Колот А. М., Азаренкова Г. М., Цимбалюк С. О., Данилевич Н. С., Осовська Г. В., Власенко Н. С., Чернов В. Р., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Божко Е. А., Кравченко І. С., Веснін В. Р., Гетьман О. О. та Шаповал В. М., Хміль Ф. І. та ін.

Метою роботи є узагальнення теоретичних знань щодо управління процесами руху персоналу та виявлення напрямків оптимізації його руху в АТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процеси руху персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оптимізації процесів руху персоналу в АТ «Оболонь».

Задля досягнення поставленої мети бакалаврської роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Оболонь»;
- здійснено аналіз використання персоналу АТ «Оболонь»;
- здійснено оцінку процесів руху персоналу АТ «Оболонь»;
- розроблено пропозиції щодо оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань, описовий, табличний. При розробленні заходів з удосконалення оптимізації процесів руху персоналу було використано методи економічного аналізу та експертних оцінок для оцінки доцільності впровадження запропонованого проекту.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, нормативно-правове забезпечення управління процесами руху персоналу на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг дипломної роботи складає 99 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 91 сторінок. Робота містить 29 таблиць, 3 рисунки, додатків на 8 сторінках, список використаних джерел із 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Рух персоналу: поняття, зміст

Діяльність будь-якої організації забезпечується її персоналом. Процес регулювання цієї діяльності стає складнішим та відповідальнішим з залученням більшої кількості людей до спільної діяльності в організації. Навіть у невеликих організаціях спільна діяльність персоналу є дуже складною та індивідуальною. Вона супроводжується використанням різноманітних ресурсів: матеріальних, енергетичних, грошових, інформаційних. Але також, вона ще потребує великих затрат управлінської праці на нормування, координацію, мотивацію, планування, контроль тощо.

Рух персоналу — сукупність усіх випадків залучення працівників ззовні та всіх випадків вибуття за межі організації та всі переміщення персоналу в середині організації [46, с. 78].

З економічної точки зору рух персоналу – це засіб, що дозволяє забезпечити задоволення попиту на працівників визначеного профілю і кваліфікації, а також індивідуальних потреб працівників [15, с. 545].

Під рухом персоналу розуміють [10, с. 320]:

- прийом на роботу;
- переведення на іншу посаду;
- звільнення;
- надання відпусток;
- відрядження;
- висунення до кадрового резерву.

Управління рухом персоналу — це сукупність управлінських дій, які у першу чергу спрямовані на формування належного ставлення до робочого місця і виконуваної праці, задоволеності персоналу організацією та конкретним робочим місцем, по-друге, сукупність управлінських дій спрямовані на цільову організацію та раціональне регулювання як зовнішнього, так і внутрішньо організаційного руху персоналу [27, с. 7].

Щоб зрозуміти та проаналізувати всі переміщення персоналу, а саме його рух як зовні, так і в середині організації, варто у першу чергу зрозуміти сутність понять: внутрішній та зовнішній рух персоналу організації, а також важливо встановити взаємозв'язки між ними.

Зовнішній рух персоналу організації — це всі переміщення, які пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з організації.

Внутрішній рух персоналу організації — це всі переміщення персоналу в межах однієї організації, всіх її структурних чи територіальних одиниць [5, с. 291].

Для того, щоб зрозуміти та проаналізувати всі переміщення персоналу як у межах організації, так і за її межами (вивільнення) персоналу, а також зображення зв'язків між ними, наглядно представлена таблиця класифікації та взаємозв'язків видів руху персоналу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація видів руху персоналу та взаємозв'язки між ними

Зовнішній рух персоналу	Внутрішній рух персоналу
<i>1</i>	<i>2</i>
Залучення персоналу, в т.ч.: На постійній основі: - прийом працівників на випробувальний термін, стажування, практика з подальшим прийняттям в штат. На тимчасовій основі: - робота по строковій угоді; - прийом на стажування, проходження практики; - аутсорсинг персоналу; - лізинг персоналу.	- 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 (на робочому місці/ без відрива від виробництва); - надання відпусток (щорічна, додаткова); - короткострокові відрядження (до 6 місяців); - висунення до кадрового резерву тощо.

1	2
<p>Вивільнення персоналу, в т.ч.: Тимчасове вивільнення персоналу (зі збереженням робочого місця):</p> <ul style="list-style-type: none"> - виконання адміністративних обов'язків (у період виборів); - направлення на навчання; - призов на військову службу; - декретна відпустка; - довгострокові відрядження (від 6 місяців). <p>Вихід за межі організації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - звільнення з організації (у т.ч. скорочення); - аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію); - аутстафінг (виведення зі штату); - вихід на пенсію; - смерть працівника. 	

Джерело: Складено автором на основі [6, с. 348-349].

Зовнішній рух персоналу пов'язаний з рухом населення (природним, соціальним, економічним та механічним), так як залучає або вивільняє трудові ресурси із зовнішнього середовища. А зв'язок внутрішнього руху відбувається тільки тоді, коли здійснюється переміщення персоналу у зв'язку зі зміною територіального розміщення робочого місця або місця проживання. При цьому, внутрішній рух взаємопов'язаний із зовнішнім рухом персоналу організації, оскільки всі внутрішні переміщення відбуваються після залучення персоналу із зовні. Через зовнішній рух відбувається вивільнення персоналу за межі організації [9, с. 172].

Управління рухом персоналу у вітчизняній економічній літературі висвітлюється в основному в різних напрямках. Так, управління внутрішнім рухом персоналу в організації розглядають зокрема через розвиток персоналу Л. В. Балабанова та О. В. Сардак, при цьому розуміючи управління розвитком персоналу як сукупність: навчання персоналу, управління діловою кар'єрою, планування та підготовка кадрового резерву [16, с. 131].

В. Р. Веснін розглядає рух у контексті постійного руху персоналу як наслідок постійного процесу прийняття та звільнення працівників, розглядає питання обороту, найму та вибуття персоналу [25, с. 110-111].

Б. І. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева розглядають питання порядку звільнення персоналу та управління кар'єрою персоналу [34, с. 137].

А. П. Єгоршин показує рух персоналу через виконання таких процедур, як підвищення, переміщення (на рівноцінне робоче місце), переведення на нижчу посаду та звільнення персоналу [39, с. 143].

Ф. І. Хміль запропонував розглядати рух персоналу не тільки з позиції управління плинністю персоналу, як більшість авторів, а й пропонує використовувати поняття мобільність персоналу, що відображає не тільки притік-відтік робочої сили ззовні, а і рух його всередині організації, поділяючи на внутрішню мобільність (переміщення) персоналу, що охоплює сукупність змін робочих місць і виконуваних працівникам ролей (функцій) у межах однією організації, та зовнішню мобільність персоналу, що охоплює притік-відтік кадрів організації [40, с. 78].

Виділяють три види руху персоналу на підприємстві [48, с. 46]:

1. плинність кадрів;
2. демографічний (плановий) рух;
3. внутрішньовиробничий рух.

Плинність кадрів має позитивні та негативні сторони.

Негативні:

- прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць;
- зниження продуктивності праці працівника, який звільняється та нового працівника;
- труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог;

– зниження витрат на навчання працівника (так як ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

Позитивні [51, с. 203]:

– підвищення ефективності праці за рахунок нової роботи, яка відповідає інтересам і здібностям працівника;

– зниження монотонності праці;

– поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі.

Існує 3 фактори, які викликають рух персоналу:

1. виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання і т. п.);
2. особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т. п.);
3. зовнішні фактори по відношенню до підприємства (економічна ситуація в країні або регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т. п.).

Якщо мати повну та своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників, це допоможе виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення. Чіткі перспективи внутрішньо фірмових переміщень, у тому числі і просування по службі, підвищує мотивацію працівників [53, с. 49].

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. За допомогою знань цих закономірностей можна визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

Таким чином, поняття «рух персоналу» полягає в сукупності усіх випадків залучення працівників ззовні та всіх випадків вибуття за межі організації, а також всі переміщення персоналу в середині організації.

1.2. Основні процеси та показники руху персоналу

Існує 4 основних процесів персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення (підвищення по службі, пониження посади), звільнення.

1. Введення в посаду – це процес привітного прийому працівника, який дає змогу людині відчувати себе комфортно, не чужим, дає відчуття, що її чекали, і що до її приходу готовилися. Це дає змогу уникнути багатьох помилок, зменшує вірогідність розчарування та передчасного звільнення працівника, а також формує позитивне його ставлення до нових обов'язків та оточення.

Існує індивідуальне введення в посаду, коли керівник вітає співробітника з новим місцем роботи, знайомить із колективом та підрозділом, обстановкою в ньому, розповідає вимоги та про можливі труднощі і найбільш розповсюджених помилках у роботі, повідомляє про майбутніх колег, особливо тих, у кого «важкий» характер, і тих, на яких завжди можна покластися [50, с. 171].

В процесі загальної орієнтації новачки отримують інформацію про: організацію в цілому; оплату праці; режим праці та відпочинку; додаткові пільги; охорону праці та техніку безпеки; питання, пов'язані з управлінням персоналом; стосунки з профспілками; вирішення побутових проблем; економічний стан організації.

До спеціальної орієнтації, яку проводять керівники підрозділів, належать: цілі, технології й особливості роботи підрозділу; внутрішні й зовнішні відносини та зв'язки; персональні обов'язки й відповідальність; приписи, що стосуються виконання роботи; очікувані результати; тривалість і розпорядок робочого дня; понаднормові роботи; заміни; конкретні питання — де й що взяти, як ремонтувати, у кого просити допомогу; правила поведінки в разі пожеж і аварій; правила техніки безпеки й гігієни;

організація відпочинку, перерв, прийому їжі; знайомство з новими колегами [2, с. 413].

Цілі даного процесу [4, с. 43]:

- пом'якшити труднощі вступу;
- швидко виробити доброзичливе відношення до нового працівника;
- одержати від новачка повноцінний результат в найкоротші терміни;
- понизити вірогідність швидкого звільнення нового працівника;
- для знайомства з організацією організовується прийом, знайомство з робочим місцем, вводні курси.

2. Адаптація – це процес введення особи в нове для неї соціальне середовище, або іншими словами, це процес пізнання норм та традицій, професійного навчання та перепідготовки, усвідомлення важливості своєї роботи (діяльності самого підприємства).

За замістом виокремлюють: психологічну, соціально-психологічну та професійну адаптацію.

Психологічна адаптація — це пристосування до нових психофізіологічних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці, тобто до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого (втома, напруга, настрої) [33, с. 301].

Професійна адаптація — повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до праці, його умов і організації (знання, можливості) [28, с. 142].

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування особи до відносно нового для неї соціуму [31, с. 93].

Також існує декілька стадій процесу адаптації:

- ознайомлення;
- пристосування;

- асиміляція (повне пристосування до середовища);
- ідентифікація (ототожнення особистих цілей з цілями підприємства).

Успішність адаптації залежить від самого працівника. Первинна адаптація триває 5-6 місяців, а вторинна (повна) – 3 роки.

3. **Переміщення.** В управлінській практиці крупних компаній зустрічається, як правило, три типи переміщень керівників [32, с. 275]:

1) Підвищення (пониження) посади з розширенням (звуженням) кола обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав та підвищенням (зниженням) рівня діяльності;

2) підвищення рівня кваліфікації, яке пов'язане з виконанням більш складних завдань, не зв'язане з підвищенням посади, але зв'язане з підвищенням заробітної плати;

3) зміна завдань та обов'язків, без підвищення кваліфікації, посади та заробітної плати (ротація).

Перші два типи характерні, популярні та найчастіше використовуються в США та країнах ЄС, а в Японії акцент робиться на ротації.

Розрізняють ротацію як переміщення робітників:

1. з ділянки на ділянку без зміни професії і зі зміною професії;
2. з цеху в цех зі зміною і без зміни професії (виду діяльності);
3. за межі даного підприємства, але в межах об'єднання (фірми), причому характер роботи може мало чим відрізнятися від колишнього;
4. за межі підприємства, але зі зміною характеру діяльності (у нові організаційні структурні підрозділи об'єднання, наприклад, з науково-дослідним ухилом, торговим профілем і т. п.).

Типи швидкості службових переміщень:

- стрімкий зліт;
- повільне, але постійне зростання;
- повільне зростання.

4. Звільнення – це комплекс заходів з дотриманням правових норм та організаційної підтримки з боку керівництва при звільненні працівників.

Класифікація випадків звільнення [49, с. 104]:

- звільнення за ініціативою працівника;
- звільнення за ініціативи адміністрації;
- вихід на пенсію.

Підстави для звільнення працівника:

- згода сторін;
- закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються й жодна зі сторін не вимагає їхнього припинення;
- призив на військову службу;
- розірвання трудової угоди з ініціативи працівника;
- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації у випадках, коли:

1) особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він обіймає; недостатня можливість компенсувати недоліки, наприклад, неготовність до роботи або навчання; напруженість у взаєминах тощо;

2) відбулися зміни в умовах виробництва (зміна вимог до кваліфікації працівників за швидких змін у техніці та технології; зміна структури — ліквідація посад за концентрації виробництва, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі, у соціальному оточенні, у принципах підприємництва);

— відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом із підприємством;

— засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;

— направлення працівника постановою суду в лікувально-трудоий профілакторій;

— підстави, передбачені контрактом.

Звільнення за власним бажанням [35, с. 184]:

- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість;
- хвороби, яка перешкоджає продовженню роботи;
- необхідності догляду за хворими членами сім'ї;
- переїзду в іншу місцевість у порядку організованого набору робітників;
- обрання на посади, які заміщаються за конкурсом;
- зарахування у вищі, середні спеціальні або інші учбові заклади, в аспірантуру, клінічну ординатуру;
- порушення адміністрацією колективного або трудового договору;
- звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей віком до 8 років.

Існує декілька підходів до класифікації руху персоналу організації та її показники. Показники руху персоналу у вітчизняній економічній літературі розглядають такі автори як: Балабанова Л. В. та Сардак О. В., Веснін В. Р., Гетьман О. О. та Шаповал В. М., Хміль Ф. І.

Балабанова Л. В. та Сардак О. В. виділяють наступні показники:

- Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття.

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_{сер}} \quad (1.1)$$

де $Ч_n$ – кількість прийнятих працівників в організацію (за певний період);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

- Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення.

$$K_z = \frac{Ч_z}{Ч_{сер}} \quad (1.2)$$

де $Ч_z$ – кількість звільнених працівників з організації (за певний період);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

– Коефіцієнт загального обороту кадрів.

$$K_{з.о} = \frac{Ч_n + Ч_з}{Ч_{сер}} \text{ або } K_{з.о} = K_n + K_з \quad (1.3)$$

де $Ч_n$ – загальна кількість прийнятих працівників (за певний період);

$Ч_з$ – загальна кількість звільнених працівників (за певний період);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

– Коефіцієнт плинності кадрів.

$$K_{п.к} = \frac{Ч_з - Ч_{н.з}}{Ч_{сер}} \quad (1.4)$$

де $Ч_з - Ч_{н.з}$ – кількість працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

– Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників.

$$K_{с.п.з} = \frac{K_n}{K_з} \quad (1.5)$$

де K_n – кількість прийнятих працівників (за певний період);

$K_з$ – кількість звільнених працівників (за певний період).

– Коефіцієнт стабільності кадрів [25, с. 336-337].

$$K_c = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}} \quad (1.6)$$

де $Ч_1$ – чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

Веснін В. Р. виділяє наступні:

- Коефіцієнт постійності кадрового складу.

$$K_{п.к.с} = \frac{Ч_3}{Ч_{сер}} \quad (1.7)$$

де $Ч_3$ – чисельність працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

- Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів.

$$K_{i.п.к} = \frac{Ч_{ст_{i-й.з}}}{Ч_{ст_{i-й.з.в.ч}}} \quad (1.8)$$

де $Ч_{ст_{i-й.з}}$ – частка працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності;

$Ч_{ст_{i-й.з.в.ч}}$ – частка і-й групи в загальній кількості працівників.

- Коефіцієнт закріпленості [5, с.13].

$$K_{з.к} = \frac{Ч_{п.с}}{Ч_{сер}} \quad (1.9)$$

де $Ч_{п.с}$ – кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію (за певний період);

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

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

- Коефіцієнт дисципліни [48, с.136-137].

$$K_{д} = \frac{K_{п}}{Ч_{в.л-з}} \quad (1.10)$$

де K_n – не виходи на роботу;

$Ч_{в.л-г}$ – загальна чисельність людино-годин (за відповідний період).

– Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт.

$$K_{кв} = \frac{Стр_{м.р}}{Стр_{в.р}} \quad (1.11)$$

де $Стр_{м.р}$ – середній тарифний розряд групи працівників;

$Стр_{в.р}$ – середній тарифний розряд виконуваних робіт.

– Коефіцієнт структури персоналу організації [41, с. 136-137].

$$K_{с.п.о} = \frac{Ч_{с.г}}{Ч_{с.р}} \quad (1.12)$$

де $Ч_{с.г}$ – частка кожної зі складової груп персоналу організації;

$Ч_{с.р}$ – середньооблікова кількість працівників (за відповідний період).

Також існують показники, які оцінюють зовнішній та внутрішній рух персоналу. Дані показники наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники та види руху персоналу

№ з/п	Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації
1	2	3
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	Коефіцієнт стабільності кадрів
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	Коефіцієнт постійності кадрового складу
3	Коефіцієнт загального обороту кадрів	Коефіцієнт внутрішньої мобільності
4	Коефіцієнт плинності кадрів	
5	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	
6	Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	

1	2	3
7	Коефіцієнт закріпленості	
8	Коефіцієнт загальної трудової мобільності	

Джерело: Складено автором на основі [14, с. 259].

Як видно з даної таблиці 1.2, існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності.

Склад показників руху персоналу можна доповнити спеціальними коефіцієнтами плинності, а саме [47, с. 67]:

- коефіцієнт плинності молодих працівників (у віці до 30 років) зі стажем роботи на даному підприємстві до трьох років;
- коефіцієнт плинності перспективних працівників;
- інтенсивність вибуття перспективних працівників.

Розробивши 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 більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

Таким чином, існує існує 4 види процесів руху персоналу та безліч показників руху персоналу за різними класифікаціями, групами та авторами. Але найважливіше – це те, що усі показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу, відображати та оцінювати їх.

1.3. Напрямки оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві

Оптимізація руху персоналу повинна бути сформована на базі сучасних процесів, які дадуть змогу підприємствам досягти поставлених цілей у межах ефективного виробництва і запобігти зниженню плинності кадрів, яке має свої негативні наслідки, такі як прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць та зниження продуктивності праці працівників, які звільняються та нових, які тільки працевлаштувалися на дане підприємство.

Постійне проведення оптимізації процесів руху персоналу веде до належного ставлення свого робочого місця і виконуваної праці, задоволеності організацією та конкретним робочим місцем, задоволеності оплатою праці та умовами праці.

Рух персоналу може виникати через відсутність професійного зростання, незадоволення розміру заробітної плати, умовами праці, рівнем автоматизації праці, через сімейні обставини, недостатній рівень освіти або досвіду роботи. Усе це може призвести до звільнення працівників.

Якщо мати повну та своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників, це допоможе виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення.

Існує багато напрямків оптимізації процесів руху персоналу на підприємстві, наприклад:

- система доплат за безперервний стаж роботи на підприємстві;
- персональні доплати у відсотковому вираженні за безперервний стаж роботи на підприємстві;
- введення системи Скенлона;
- опитування щодо ступеня задоволеності умовами праці, умовами оплати праці та морально-психологічним кліматом в колективі;
- навчання персоналу (тренінги, лекції, курси);
- підвищення кваліфікації;

- атестація;
- покращення мотиваційних заходів.

Побудова системи навчання – це трудомісткий процес через фінансові витрати. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення в успішному функціонуванні підприємства. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників. Система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп та відділів [2, с. 62].

Завдяки атестації визначають кваліфікацію та рівень знань працівника, його здібності та особисті якості. Підсумкові дані атестації використовуються для просування по службі та підвищення заробітної плати, розвитку робочої сили, прийняття дисциплінарних заходів.

Система Скенлона є стратегією підвищення продуктивності. Її особливістю є розподіл прибутку залежно від підвищення продуктивності щомісячно, а не один раз на рік. Це дозволяє співробітникам спостерігати позитивні результати діяльності фірми, а також невдачі й спади, що мають місце.

Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу забезпечує працездатність його членів, взаємну підтримку в досягненні цілей організації, згуртованість колективу. Також колективне досягнення цілей призводить до забезпечення високої ефективності діяльності підприємства [15, с. 84].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання як залучення й утримання в організації кращих спеціалістів, забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства, віддяка працівникам за гарно виконану роботу, зацентрована увага ставлення керівництва до високих результатів праці та інші [67, с. 102].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТА ПРОЦЕСІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика АТ «Оболонь»

Історія АТ «Оболонь» почалась у 1980 році, коли відбулося офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до XXII Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. Але свою назву завод отримав лише у 1986 році [17, с. 77].

Невдовзі підприємство почало випускати слабоалкогольні та безалкогольні напої, мінеральну воду та солод. Усе це дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації [17, с. 77].

Після здобуття Україною незалежності АТ «Оболонь» першою розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США, таких як: Росія, Білорусія, Молдова, Казахстан, Грузія, Азербайджан, Литва, Польща, Німеччина, Великобританія, Іспанія, Італія, Австралія, Данія.

У 2017 році компанія змінила форму власності - раніше вона була відкритим акціонерним товариством, потім ПрАТ, а тепер позиціонується як АТ.

АТ «Оболонь» (акціонерне товариство) — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. До складу підприємства входять головний завод у Києві, який розташований на вул. Богатирська, 3, з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства — «Пивоварня Зіберта» та «Красилівське», а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях [72].

У таблиці 2.1 подана основна інформація про АТ «Оболонь».

Інформація про підприємство АТ «Оболонь»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	АТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ:	8038000000 (Оболонський р-н)
Форма власності:	приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання:	Колективна
Галузь підприємства:	Пивоварна

Джерело: Складено автором на основі [72].

Головна мета «Оболоні» - це постійне вдосконалення якості продукції та усіх виробничих процесів. Для цього підприємство встановлює найсучасніше обладнання, щоб бути першим за рівнем технічного оснащення в Україні та Європі [64].

На АТ «Оболонь» створено декілька відділів, які займаються збутом продукції на різні клієнтурні ринки - це департамент продаж, відділ експорту та комерційний відділ. У департаменті продаж працюють регіональні менеджери АТ «Оболонь», які координують процес розподілу продукції по Україні. Організацією збуту продукції за кордон займається відділ експорту. Комерційний відділ працює на промисловому ринку, торгуючи зерновими відходами та пивною дробиною.

Одне з найголовніших завдань корпорації «Оболонь», враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, - це активний розвиток експортних напрямів завдяки розширенню географії ринків збуту. Основними ринками збуту для пивоварної корпорації «Оболонь» є Молдова, Білорусь та країни Прибалтії (Латвія, Литва, Естонія).

Структура АТ "Оболонь" формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, яка направлена на інноваційний підхід, перехід на сировину

власного виробництва, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. АТ "Оболонь" має наступні дочірні підприємства [72]:

1. ДП АТ "Оболонь" "Красилівське", Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3;
2. ДП АТ "Оболонь" "Пивоварня Зіберта", Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3.

Емітент філій та представництв не має і в найближчий час створювати не планує. АТ "Оболонь" об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та підприємства з корпоративними правами.

Діяльність АТ «Оболонь» - це динамічний розвиток. За останні роки підприємство вклало більше 50 млн. доларів в розбудову виробництва. Було здійснено ряд важливих кроків на шляху технологічного вдосконалення і розвитку головного заводу акціонерного товариства, в ому числі розпочала роботу нова 110-тисячна лінія, яка є найпотужнішим комплексом в Україні по розливу пива. Завдяки їй АТ «Оболонь» увійшло до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.

Успіх компанії визначається ефективним менеджментом команди професіоналів, що гарантує продукції АТ «Оболонь» високу конкурентоздатність на ринку та неперервний розвиток. Президент АТ «Оболонь» Олександр Слободян кілька років поспіль входить до числа кращих топ-менеджерів України.

За допомогою збільшення потужностей виробництва АТ «Оболонь» зміцнила свій виробничий потенціал, налагодила роботу з постачальниками і приділила велику увагу для створення сильного портфеля брендів як на ринку пива, так і на ринку напоїв (наведено на рис. 2.1).

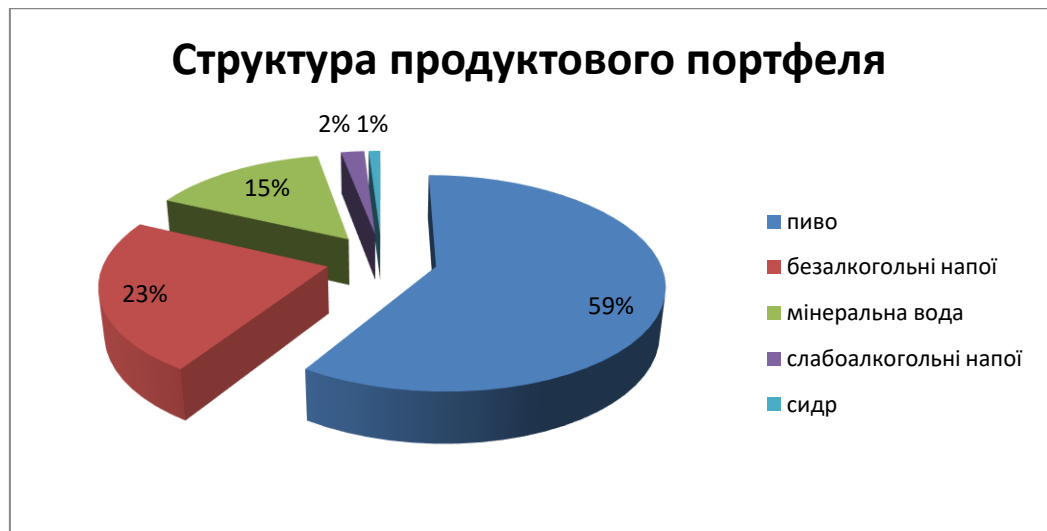


Рис. 2.1. Структура продуктового портфеля за 2019 рік

Найбільшу частину структури продуктового портфеля займає виготовлення пива – 59%. Безалкогольні напої та мінеральна вода – 23% та 15%, відповідно. Найменшу частину займає слабоалкогольна напої та сидр – 2% та 1%.

Основні види діяльності підприємства:

- виробництво пива;
- виробництво слабоалкогольних напоїв;
- виробництво мінеральної води та прохолодних напоїв.

Асортимент продукції АТ «Оболонь» включає в себе [65]:

Пиво:

- «Оболонь» (Оболонь Світле, Оболонь Солодове, Оболонь Нефільтроване, Оболонь Трофейне, Оболонь Безалкогольне);
- «hike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free);
- «BeerMix» (BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Малина, BeerMix Гранат, BeerMix Кавун);
- «Зіберт» (Zibert Світле, Zibert Weissbier);
- «Carling»;
- «Zlata Praha» (Zlata Praha, Zlata Praha Cerne);
- «Жигулівське»;

- «Десант»;
- «Hadrmix» (Hadrmix Citrus, Hardmix Lemon+Ginger);
- «Pivny kubek» ("Пивний кухоль");
- «Южанка»;
- «Охтирське» (Охтирське світле, Охтирське козацьке, Рідний Шубін Світле).

Сидр:

- «Ciber» (Ciber, Ciber Квіти бузини, Ciber Журавлина);
- «Sharm» (Sharm, Sharm Персик);

Слабоалкогольні напої:

- «Водка Лайм»;
- «Ром-кола»;
- «Бренді-кола»;
- «Джин-тонік»;
- «Віскі Вишня»;
- «Rio» (Rio Піна Колада, Rio де Мохіто, Rio Маргарита).

Безалкогольні напої:

- «Живчик» (Живчик Яблуко, Живчик Яблуко негазований, Живчик Лимон, Живчик Груша, Живчик Вишня, Живчик Апельсин, Живчик Апельсин негазований);
- «Лимонад»;
- «Ситро»;
- «Тархун»;
- «Байкал»;
- «Оболонь зі смаком лайма»;
- «Кола Нова»;
- «Унік»;
- «Квас Старокиївський» (Старокиївський, Старокиївський Білий, Старокиївський Темний);

Мінеральна та питна вода:

- «Оболонська» (Оболонська, Оболонська слабогазована, Оболонська-2, Оболонська-2 негазована, Оболонська плюс лимон, Оболонська з лимоном і апельсином);
- «Прозора» (Прозора сильногазована, Прозора негазована);
- «Аквабаланс»;
- «Охтирська»;
- «Збручанська 77»;
- «Кремінка».
- Снеки:
- «Оболонські сухарики» (“Оболонські” зі смаком барбекю, “Оболонські” зі смаком холодцю та хрону, “Оболонські” зі смаком червоної ікри, “Оболонські” зі смаком бекону);
- «Vulba Grenki» (Vulba Grenki зі смаком копчених ковбасок, Vulba Grenki зі смаком холодцю з хроном, Vulba Grenki зі смаком бекону).

Промислові товари: солод; пивна дробина; бандажна стрічка; ПЕТф-преформа; ящик.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп на
АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Найменування продукції	Вироблено продукції (надано послуг) в натуральному виразі, млн.дал.			Відхилення			
	2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Пиво	138,60	143,00	145,00	4,40	2,00	3,17	1,40

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Слабоалкогольні напої	4,40	4,50	6,10	0,10	1,60	2,27	35,56
3. Безалкогольні напої	26,10	29,10	27,30	3,00	-1,80	11,49	-6,19
4. Мінеральна вода	18,00	11,70	11,90	-6,30	0,20	-35,00	1,71
Разом	187,10	188,30	190,30	1,20	2,00	0,64	1,06

Джерело: [Додаток А].

На основі даних з табл. 2.2, видно, що у 2017 році загальна кількість виготовленої продукції підприємства складає 187,1 млн. дал. У 2018 році кількість продукції збільшилась на 1,2 млн. дал. або на 0,64 %, і склала 188,3 млн. дал. Також кількість виготовленої продукції збільшилась і у 2019 році – на 2 млн. дал. або 1,06%, і склала 190,3 млн. дал. У структурі асортименту за 2018 рік більше всього збільшилося виготовлення безалкогольних напоїв на 11,49 %, але зменшилося виготовлення мінеральної води на 35%. У 2019 році суттєво збільшилося виготовлення слабоалкогольних напоїв на 35,56%, але зменшились безалкогольні напої – на 6,19%. Далі проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції, що наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка структури асортименту продукції на АТ «Оболонь» за
2017-2019 рр.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Пиво	338230,79	366745,7	380856,2	88,27	86,98	87,79	-1,29	0,81
2. Слабоалкогольні напої	8278,65	8575,98	8961,30	2,16	2,03	2,07	-0,13	0,03

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Безалкогольні напої	22550,84	29655,50	27169,40	5,89	7,03	6,26	1,15	-0,77
4. Мінеральна вода	14107,22	16665,90	16861,60	3,68	3,95	3,89	0,27	-0,07
Разом	383167,5	421643,08	433848,5	100	100	100	0,00	0,00

Джерело: [Додаток А].

З табл. 2.3 бачимо, що у 2018 році в порівнянні із 2017 роком, кількість виготовлених безалкогольних напоїв та мінеральної води у сукупній структурі асортименту зросла на 1,15 % та 0,27 %, відповідно, а кількість виготовленого пива та слабоалкогольних напоїв зменшилась на 1,29 % та 0,13 %, відповідно. Можна зробити висновок, що у 2018 році порівняно із 2017 роком зменшився попит на пиво та слабоалкогольні напої, і збільшився на безалкогольні напої та мінеральну воду. Щодо 2019 року, навпаки, кількість виготовленого пива та слабоалкогольних напоїв зросла на 0,81% та 0,03%, відповідно, а безалкогольні напої та мінеральна вода зменшились на 0,77% та 0,07%, відповідно.

Компанія «Оболонь» запроваджує нові інновації задля забезпечення зручнішими упаковками, а також для того, щоб дати споживачам більший вибір смаків напоїв та зробити їхній вибір усвідомленим, і звісно запропонувати нові цікаві продукти, що відповідатимуть потребам суспільства.

У 2018 році «Оболонь» запровадила велику кількість інновацій, таких як [72]:

1. Зміна розміру. Це перехід на пляшки зі зменшеним об'ємом. Запроваджуючи зміну розміру компанія мала дві цілі: по-перше, зробити упаковку більш зручною, привабливою та доступною за вартістю для споживача. По-друге, такий перехід фінансово привабливий і для компанії. Тому запровадили нові об'єми: з 2,5 л перейшли на 2,4 л та 2,35 л; з 1,2 л – на 1,1 л та 1 л.

2. Смакові інновації. Компанія розуміє, що на смаки споживачів впливають ринкові тренди, тому намагаються стежити за настроєм та вподобаннями аудиторії.

2.1. Виготовлення нового сорту в сегменті «Жигулівське пиво» - «Obolon Zhugylyvske Export». Із запуском цього сорту пов'язана масштабна комплексна робота, у межах якої були вирішені такі завдання: по-перше, було проведено зовнішнє дослідження ринку за методом фокус-груп щодо актуальних споживчих трендів. Результат показав, що ретро-стиль і досі актуальний. По-друге, так як серед споживачів пива є значний сегмент поціновувачів «Жигулівського», це підтверджують показники продажу цих сортів на ринку України, було створено сорт світлого не пастеризованого пива. Враховуючи популярність цього сорту, пиво представлено у декількох формах – скляній пляшці з об'ємом 0,5 л та ПЕТ-пляшці з об'ємом 1,5 л.

2.2. ТМ «Оболонь Київське розливне» присвячена місту походження пива ТМ «Оболонь» - як столичного пива, а також культурі споживання розливного пива у Києві. Запущено у ПЕТ-пляшках з об'ємом 1,95 л.

2.3. «Kyiv Brewery» присвячена майстрам, які започаткували Київську пивоварню, що згодом стала національною корпорацією «Оболонь».

2.4. «Оболонь Strong» та новий сорт ТМ «Zibert» - біле не фільтроване пиво «Zibert Біле». Особливість полягає у приємному, м'якому смаку з пряно-цитрусовими тонами, які випускаються у двох форматах – склянна пляшка об'ємом 0,5 л та ПЕТ-пляшка об'ємом 1 л.

3. Оновлення дизайну «hike», в якому виражений мінімалізм, графічний прийом (лігатура) та скандинавський дизайн. Також додана продуктова інновація – запуск сорту пива «Blanche». Це біле не фільтроване пиво з додаванням різних сиропів, екстрактів та меду.

Щодо структури управління підприємства, вона розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком

витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом.

На підприємстві застосовується вертикальний поділ, який передбачає три рівні управління [64]:

1. інституційний – генеральний директор;
2. інформаційний (управлінський) – технічний директор, директор з якості, директор з: продаж, виробництва, маркетингу, матеріально-технічного постачання, економіки, головний бухгалтер;
3. технічний (операційний) – начальники відділів та цехів, головний механік.

Основні техніко-економічні показники роботи підприємства наведені у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	4777539	5078764	5466148	301225	387384	6,31	7,63
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2699	2830	3460	131	630	4,85	22,26
3.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	615744	709033	733034	93289	24001	15,15	3,39
4.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	279183	440557	506786	161374	66229	57,80	15,03

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3878473	4292370	4277833	413897	-14537	10,67	-0,34
6.	Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	899066	786393	1188315	112673	401922	-12,53	51,11
7.	Інші операційні доходи, тис. грн.	88488	85301	62681	-3187	-22620	-3,60	-26,52
8.	Адміністративні витрати, тис. грн.	296579	303955	337100	7376	33145	2,49	10,90
9.	Витрати на збут, тис. грн.	612349	675489	661989	63140	-13500	10,31	-2,00
10.	Операційні витрати, тис. грн.	29144	20451	32219	-8693	11768	-29,83	57,54
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн. (п.5+п.8+п.9+п.10)	4816545	5292265	5309141	475720	16876	9,88	0,32
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) , тис. грн. (п.6+п.7-п.8-п.9)	78626	-107750	251907	186376	359657	237,04	333,79
13.	Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	176 580	-365 420	257633	542000	623053	306,94	-170,5
14.	Продуктивність праці (п. 1/п.2) , тис. грн.	1770,11	1794,62	1579,81	24,50	214,80	1,38	-11,97
15.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн. (п.4/п.2)	103,44	155,67	146,47	52,23	-9,20	50,50	-5,91
16.	Фондоозброєність, грн. (п.3/п.2)	228,14	250,54	211,86	22,40	-38,68	9,82	-15,44

Джерело: Складено автором на основі [34].

Аналізуючи техніко-економічні показники з табл. 2.4 ми бачимо, що у 2018 році, порівняно із 2017 роком зросли усі показники, окрім валового прибутку, операційних витрат, інших операційних доходів та фінансового результату від операційної діяльності. У 2018 році фінансовий показник

зменшився аж на 237,04% через збиток у 107750 тис. грн. Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на 4,85 %, тобто на 131 особу, через що зріс фонд оплати праці штатних працівників на 57,80%. Також у 2018 році відбувся великий спад чистого прибутку (збитку) на 542000 тис. грн. або 306,94%. У 2019 році основні техніко-економічні показники покращились у порівнянні із 2018 роком. Значно збільшився валовий прибуток на 51,11%. Покращилась ситуація з фінансовим результатом від операційної діяльності, який зріс на 359657 тис. грн., а чистий прибуток – на 623053 тис. грн., у порівнянні із 2018 роком. Також зросла середньооблікова кількість штатних працівників на 630 осіб або 22,26%. Зменшилися такі показники, як собівартість реалізованої продукції, інші операційні доходи, витрати на збут, продуктивність праці, середньорічна заробітна плата штатного працівника та фондоозброєність.

Таким чином, основним видом діяльності АТ «Оболонь» є виробництво пива, мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Продукція є високої якості та має попит. До складу компанії входять: головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях, два дочірні підприємства – «Пивоварня Зібберта» та «Красилівське», а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях. За останні роки АТ «Оболонь» зміцнила потенціал, збільшивши потужності виробництва. Також було налагоджено ефективну роботу з постачальниками, а головну увагу було приділено створенню сильного портфеля брендів на ринку пива та напоїв. У 2019 році збільшилися повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 5309141 тис. грн. У 2018 році значно зросли показники за рахунок розширення підприємства. У 2018 році середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на 4,85 %, тобто на 131 особу, а у 2019 році на 630 осіб або 22,26%. Також у 2019 році зросла середньорічна вартість основних виробничих фондів на 3,39%.

2.2. Аналіз використання персоналу АТ «Оболонь»

Проаналізувавши кадровий потенціал в АТ «Оболонь», виявлено тенденцію до зростання загальної кількості персоналу, а найбільшу частку в персоналі займає промислово-виробничі робітники. На даному підприємстві переважає кількість працівників з базовою вищою освітою, що повністю задовольняє потребам організації, щодо вікової структури.

Оскільки основним ресурсом діяльності є люди, то загальна характеристика діяльності АТ «Оболонь» має бути доповнена детальним аналізом персоналу підприємства, його складу та структури. Для того щоб детально розглянути склад та структуру персоналу АТ «Оболонь», необхідно провести його аналіз. Ці дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	2699	100	2830	100	3460	100	131	630	-	-
Непромисловий персонал	230	8,52	316	11,17	361	10,43	86	45	37,39	14,24
ПВП, всього	2469	91,48	2514	88,83	3099	89,57	45	585	1,82	23,27
в т.ч. 1. Виробничий персонал	1897	76,83	1914	76,13	2430	78,41	17	516	0,90	26,96
із них: - робітники	1697	89,46	1732	90,49	2145	88,27	35	413	2,06	23,85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	200	10,54	182	9,51	285	11,73	-18	103	-9	56,59
2.Управлінський персонал	572	23,17	600	23,87	669	21,59	28	69	4,9	11,5
із них:	171	29,9	180	30	194	29	9	14	5,26	7,78
- керівники										
- спеціалісти	211	36,89	222	37	226	33,78	11	4	5,21	1,8
- службовці	190	33,22	198	33	249	37,22	8	51	4,21	25,76

Джерело: [Додаток В].

На основі даних табл. 2.5 розроблено діаграму, щодо структури працівників в АТ «Оболонь» (рис. 2.1).

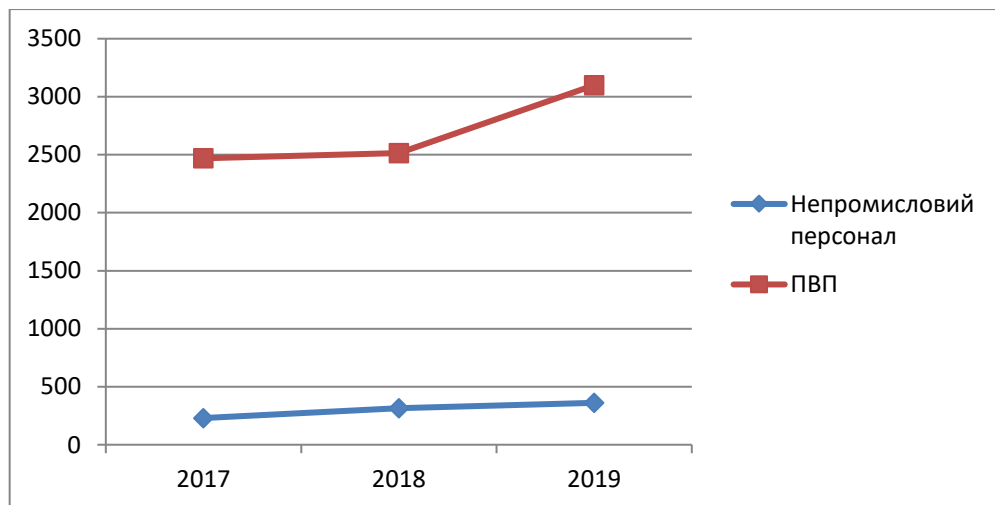


Рис. 2.1. Аналіз структури непромислового персоналу та ПВП в АТ «Оболонь»

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.5 та рис. 2.1, отримуємо наступні висновки: ПВП, який включає в себе виробничий і управлінський персонал у 2017 році дорівнює 2469 осіб, у 2018 році ПВП збільшився на 45 осіб або 1,82 %, та становить 2514 осіб. У 2019 році ПВП значно збільшився, у порівнянні із 2018 роком, на 585 осіб або 23,27%., та дорівнює 3099 осіб. В

тому числі збільшився виробничий персонал: у 2018 році на 17 осіб, у 2019 році на 516 осіб. Управлінський персонал збільшився: у 2018 році на 28 осіб, а у 2019 році на 69 осіб. Також збільшився непромисловий персонал у 2018 році на 37,39 %, у 2019 році – на 14,24%. У зв'язку з розширенням виробництва, збільшенням навантаження роботи та запровадженням нової механізації середньооблікова кількість штатних працівників за 2018 рік зросла на 131 особу, а у 2019 році – на 630 осіб, і становить 3460 осіб.

Проаналізувати гендерну структуру підприємства можна завдяки даним табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка гендерної структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Абсолютне, +/-, осіб		У структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Чоловіки	1044	941	1232	42,28	37,43	39,75	-103	291	-9,87	30,92
Жінки	1425	1573	1867	57,72	62,57	60,25	148	294	10,39	18,69
Разом	2469	2514	3099	100	100	100	45	585	1,82	23,27
Управлінський персонал										
Чоловіки	297	280	341	51,92	46,67	50,97	-17	61	-5,72	21,79
Жінки	275	320	328	48,08	53,33	49,03	45	8	16,36	2,5
Разом	572	600	669	100	100	100	28	69	4,9	11,5
Виробничий персонал										
Чоловіки	1003	1107	1368	52,87	57,84	56,3	104	261	10,37	23,58
Жінки	894	807	1062	47,13	42,16	43,70	-87	255	-9,73	31,6
Разом	1897	1914	2430	100	100	100	17	516	0,9	26,96

Джерело: [Додаток В].

Можна зробити висновок, що: у 2017 році найбільше працює промислово-виробничого персоналу – 2469 осіб, з них чоловіків – 1044 осіб,

жінок – 1425 осіб. У 2018 році, в порівнянні із 2017 роком, промислово-виробничий персонал, в цілому, збільшився на 45 осіб, управлінський персонал - на 28 осіб, а виробничий персонал – на 17 осіб. У 2019 році, в порівнянні із 2018 роком, показники збільшилися. Промислово-виробничий персонал збільшився на 23,27%, управлінський персонал – на 11,5%, а виробничий персонал – на 29,96%.

Проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу можна завдяки даним табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка освітньої структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Рівень освіти	2017		2018		2019		Відхилення			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, +/-		У структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Середня освіта, з них:	103	100	78	100	139	100	-25	61	-24,27	78,21
- управлінський персонал	8	7,77	8	10,26	11	7,91	0	3	0,00	37,50
- виробничий персонал	95	92,23	70	89,74	128	92,09	-25	58	-26,32	82,86
Професійно-технічна освіта, з них:	164	100	118	100	222	100	-46	104	-28,05	88,14
- управлінський персонал	34	20,73	33	27,97	43,00	19,37	-1	10	-2,94	30,30
- виробничий персонал	130	79,27	85	72,03	179	80,63	-45	94	-34,62	110,59

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Неповна вища освіта, з них:	442	100	426	100	456	100	-16	30	-3,62	7,04
- управлінський персонал	99	22,4	108	25,35	120	26,32	9	12	9,09	11,11
- виробничий персонал	343	77,6	318	74,65	336	73,68	-25	18	-7,29	5,66
Базова вища освіта, з них:	1038	100	1154	100	1369	100	116	215	11,18	18,63
- управлінський персонал	101	9,73	111	9,62	133	9,72	10	22	9,9	19,82
- виробничий персонал	937	90,27	1043	90,38	1236	90,28	106	193	11,31	18,50
Повна вища освіта, з них:	722	100	738	100	913	100	16	175	2,22	23,71
- управлінський персонал	330	45,71	340	46,07	362	39,65	10	22	3,03	6,47
- виробничий персонал	392	54,29	398	53,93	551	60,35	6	153	1,53	38,44

Джерело: [Додаток В].

Виходячи з даних, наведених в таблиці, можна побачити, що найбільше персоналу у 2017, 2018 та 2019 роках працює з базовою вищою освітою, а найменше з середньою освітою. Спостерігаючи динаміку середньої освіти, бачимо, що у 2018 році, в порівнянні із попереднім роком, кількість зменшилась на 25 осіб, а у 2019 році – зросла на 61 особу. Кількість осіб із професійно-технічною освітою у 2018 році зменшилась на 46 осіб, а у 2019 році – збільшилась на 104 особи. Працівники із неповною вищою освітою за

2018 рік зменшились на 16 осіб, за 2019 рік – збільшилися на 30 осіб. Персонал із базовою вищою освітою збільшився і в 2018 році, і в 2019 році – на 116 та 215 осіб, відповідно. Також збільшилась кількість осіб із повною вищою освітою: у 2018 році – на 16 осіб, у 2019 році – на 175 осіб.

Проаналізувати динаміку структури персоналу за стажем роботи можна завдяки даним табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка структури персоналу АТ «Оболонь» за стажем роботи за 2017-2019 рр.

Стаж роботи	2017		2018		2019		Відхилення			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, +/-, осіб		У структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<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>
Менше 1 року	128	4,74	193	6,82	534	15,43	65	341	50,78	176,68
1-3 роки	137	5,08	142	5,02	209	6,04	5	67	3,65	47,18
3-5 роки	212	7,85	217	7,67	271	7,83	5	54	2,36	24,88
5-10 років	399	14,78	406	14,35	450	13,01	7	44	1,75	10,84
10-20 років	720	26,68	729	25,76	735	21,24	9	6	1,25	0,82
Понад 20 років	1103	40,87	1143	40,39	1261	36,45	40	118	3,63	10,32
Разом	2699	100	2830	100	3460	100,00	131	630	4,85	22,26

Джерело: [Додаток В].

Проаналізувавши табл. 2.8 можна побачити, що найбільше робітників працюють зі стажем роботи понад 20 років по усім трьох роках. Найменше робітників у 2017 році зі стажем роботи менше 1 року – 128 осіб, у 2018 році – 1-3 роки – 142 особи, у 2019 році – 1-3 роки – 209 осіб. За 2019 рік значно збільшилась кількість персоналу зі стажем роботи менше 1 року, в порівнянні із попереднім роком, на 341 особу або 176,68%. Загалом у 2018 році кількість працівників зростає на 131 особу, а у 2019 році – на 630 осіб. На основі даних

табл. 2.8 розроблено діаграму, щодо структури персоналу в АТ «Оболонь» за стажем роботи (рис.2.2).

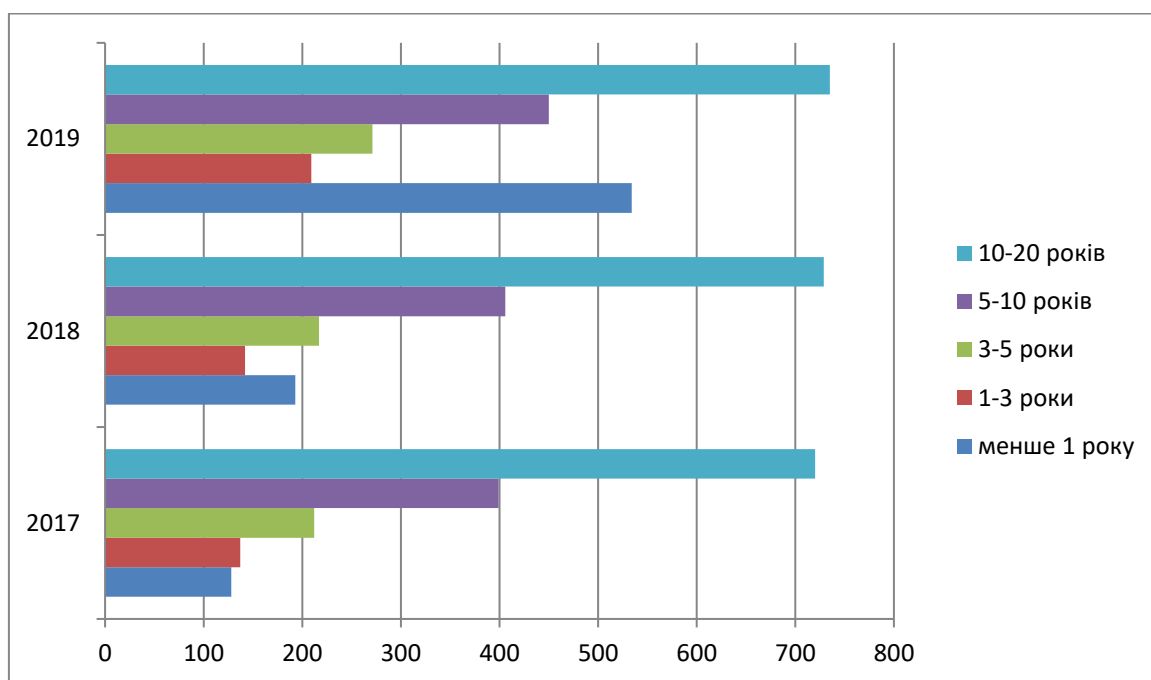


Рис. 2.2 Структура персоналу за стажем роботи за 2017-2019 рр.

З рис. 2.2 розглянуто, що найменшу кількість працівників за 2019 рік займають працівники, стаж роботи яких складає 1-3 роки. Крім того відбувається постійний ріст кількості працівників зі стажем роботи 10-20 років, що свідчить про роботу кваліфікованих працівників, які працюють на данному підприємстві впродовж довгого періоду часу, і які добре знаються у своїй сфері діяльності. Це є позитивним показником, який характеризує працівників підприємства.

У 2018 році на основі розрахунків було виявлено, що на підприємстві потрібно поповнити вакансії. Також були виявлені суб'єктивні та об'єктивні чинники зміни потреб підприємства в персоналі. До об'єктивних чинників відноситься:

- погане самопочуття, хвороби, вихід на пенсію. Через ці чинники виникла потреба у прийнятті нових співробітників;

– економічні умови в країні. Через прагнення збільшити кількість виготовленої продукції виникла потреба у збільшенні кількості працюючих.

До суб'єктивних чинників відноситься:

– підприємство прийняло рішення про випуск продукції, яка потребує більш кваліфікованих працівників;

– зміна структури виробництва, яка веде до ротації кадрів.

Стратегія АТ «Оболонь» – це задоволення вимог та очікувань замовників. Однією з головних стратегій є постійне та безперервне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Отже, корпоративною стратегією АТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку.

Стратегія управління персоналом в АТ «Оболонь» забезпечується:

– програмами тренінгів для персоналу «Досягай навчаючись»;

– мовними курсами для співробітників;

– пілотним упровадженням проекту «Обмін досвідом» між фахівцями.

Як і кожна інша компанія, АТ «Оболонь» має свої переваги та недоліки кадрової служби. До переваг відноситься: високий рівень кваліфікації виробничого персоналу; позитивна ділова репутація; ефективна система мотивації. До недоліків відноситься: високий рівень плинності кадрів; низький рівень кваліфікації менеджерів.

Завдання кадрової служби - реалізація кадрової політики і координація дій з питань управління персоналом в організації, що включає [80]:

- прогнозування та визначення потреби в кадрах, а також джерел її задоволення;

- планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів звільнення та переміщення працівників;

- визначення критеріїв оцінки праці співробітників та їхнього навантаження;

- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їхнього трудової діяльності й соціальної активності;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, (планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у навчальні заклади та передові підприємства, на стажування);
- навчання керівників нижчого рівня працювати з підлеглими, культурі ділових відносин; організаційне і методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади;
- Та інші.

Кадрова служба АТ «Оболонь» включає такі підрозділи: керівних кадрів та формування кадрового резерву; підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; відділ з роботи з робітничими кадрами; відділи соціального забезпечення та безпеки життєдіяльності. До кадрової служби входить: група реєстрації документів; підрозділи з обліку та контролю, відділ автоматизації роботи з документацією, група розгляду листів (скарг); бюро перепусток. В штатному розписі повноцінної кадрової служби передбачаються також посади соціолога, психолога, медичного працівника.

До складу кадрових служб відносяться такі посади: директор з кадрів та соціальної політики; начальник відділу кадрів; менеджер (управитель) з кадрів; завідуючий відділу персоналу і трудових відносин; інспектор з підготовки кадрів, інспектор з кадрів, фахівець з питань зайнятості (хедхантер).

До основних обов'язків працівників кадрової служби входить [60]:

- забезпечення організації кадрами необхідної кількості і якості;
- вдосконалення системи оплати праці та мотивації працівників;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій робітників; □

- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навиків та досвіду працівників; □
 - вдосконалення методів оцінювання персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та професійною кар'єрою працівників; □
 - надання робітникам можливість розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання, стимулювання їх творчої активності;
 - участь у розробці стратегії розвитку організації; □
- формування та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату.

До складу кадрової документації входять наступні документи [68]:

- трудовий договір (контракт);
 - наказ (розпорядження) про прийом на роботу;
 - особиста картка;
 - облікова картка науковця;
 - наказ про переведення на іншу роботу;
 - наказ про надання відпусток;
 - наказ про припинення трудового договору (контракту);
 - таблиць обліку використання робочого часу і розрахунку заробітної плати;
- особисті заяви працівників підприємства;
 - графіки відпусток;
 - доповідні записки;
 - акти.

Персонал є основним елементом, який забезпечує ефективне функціонування АТ «Оболонь», тому необхідно постійно займатися його розвитком.

До основних стратегій розвитку АТ «Оболонь» належить:

- стратегія росту – це стратегія до якої входить: вихід підприємства на нові ринки, диверсифікація, впровадження нових інновацій,

залучення перспективних працівників, що мають високу кваліфікацію та ефективні ідеї для даного підприємства;

- стратегія помірною зростання – застосовується тоді, коли підприємство потребує в людському капіталі, тобто це внутрішнє перміщення до якого відноситься: проведення перенавчання персоналу, зміна посади, а також постійний розвиток та підвищення кваліфікації;

- стратегія скорочення – застосовується тоді, коли потрібно скоротити або призупинити ті підрозділи, які є збитковими для АТ «Оболонь». Внаслідок скорочення відбувається масове звільнення працівників, що має свої негативні наслідки. Керівництво залишає лише тих працівників, які взмозі виконувати роботу, яка передбачена майбутньою діяльністю фірми;

- методи мотивування працівників: матеріальний (нарахування премій, відсотки та бонуси, надання соціального пакету), та нематеріальний (грамоти за якісно та гарно виконану роботу, додаткові вихідні, відпочинок та забезпечення житлом).

В АТ «Оболонь» увесь робочий персонал навчається безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходить спеціальні курси. Керівники та спеціалісти навчаються і підвищують свої кваліфікації на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників харчової та переробної промисловості. На підприємстві однією із найбільш ефективних форм навчання молодих фахівців є система наставництва, яка відбувається між стажерами, які отримали нову роботу в АТ «Оболонь», та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками підприємства.

Нещодавно для деяких фахівців служби маркетингу та відділу експорту були проведені курси задля підвищення рівня знань іноземних мов. Курси були проведені спільно з міжнародною школою «Denis' School». Усі працівники (понад 60) пройшли курс та отримали сертифікати.

Кожного року студенти із різних начальних закладів проходять виробничо-навчальну практику. За останні роки понад 600 студентів

пройшли стажування та практику на ПАТ «Оболонь». Кожного року за підсумками успішного навчання підприємство працевлаштовує молодих спеціалістів.

Важливу роль відіграє матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві. Вагомими факторами у підвищенні якості і продуктивності праці є гідний рівень оплати праці і соціальні програми. В АТ «Оболонь» діє єдина і збалансована система оплати і мотивації праці, яка враховує різні категорії посад, результативність кожного працівника і роботи усієї компанії загалом. До матеріальної мотивації входить: система базових окладів, преміальна система, система компенсаційних платежів [60].

Підприємство АТ «Оболонь», як роботодавець, використовує основну заробітну плату як винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, норми виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Основна заробітна плата встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Тарифікація посадових окладів для службовців проводиться після оцінки кожної посадової позиції, які відрізняються одна від одної рівнем відповідальності, важливістю виконуваних обов'язків та функцій, ступенем впливу на досягнення стратегічних цілей, необхідним рівнем кваліфікації тощо [40].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати представлений в табл. 2.9.

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати на АТ «Оболонь» за
2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абс., ±		Відн., %	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Середньооблікова кількість ПВП, осіб, всього	2469	2514	3099	45	585	1,82	23,27
в т.ч.: - виробничий персонал	1897	1914	2430	17	516	0,90	26,96
- управлінський персонал	572	600	669	28	69	4,90	11,5
2. Фонд заробітної плати ПВП, грн., всього,	25539660,8	39134678,3	45392822	13595017,5	6258143,71	53,23	15,99
в т.ч.: - виробничий персонал	17112957	27002928	31774975,4	9889971,03	4772047,38	57,79	17,67
- управлінський персонал	8426704	12131750,3	13617846,6	3705046,28	1486096,33	43,97	12,25
3. Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн.	10344,13	15566,70	14647,57	5222,57	-919,13	50,49	-5,90
в т.ч.: - виробничий персонал	9021,06	14108,11	13076,12	5087,05	-1031,99	56,39	-7,31
- управлінський персонал	14732,00	20219,58	20355,53	5487,58	135,94	37,25	0,67
4. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,63	1,43	1,56	-0,20	0,12	-	-

Джерело: [Додаток Б].

З таблиці 2.9 розглянуто, що у 2019 році було значне зростання фонду заробітної плати робітників на 15,99%, а середня місячна заробітна плата одного працівника на 2019 рік у порівнянні з 2018 роком зменшилась на 5,9%. Коефіцієнт співвідношення у 2019 році збільшився і становить 1,56%, у порівнянні з 2018 роком (1,43%).

Також окрім основного мотивуючого фактора, яким є заробітна плата, існують інші фактори, які мотивують робітників до праці. До системи непрямой матеріальної мотивації відноситься:

- щоденна транспортна розвозка співробітників від (до) місця роботи до (з) віддалених спальних районів (Виноградар, Троєщина, Петрівка). Такі перевезення здійснюються на власному транспорті компанії із залученням транспортних організацій;

- підтримка пенсіонерів із числа колишніх співробітників компанії. Корпорація виділяє продукцію напередодні державних свят, надає корпоративну пресу та забезпечує матеріальну допомогу у разі потреби;

- єдина корпоративна культура та сталі традиції забезпечують повноцінне дозвілля працюючих, яке сприяє покращенню соціального і психологічного клімату в колективі;

- з початку 2000-х у компанії «Оболонь» діє донорський рух. Щороку у рамках проведення Дня донора небайдужі співробітники віддають свою кров на допомогу хворим;

- путівки для працівників та їх дітей в оздоровчі табори;

- матеріальна допомога на оздоровлення, при народженні дитини, при виході на пенсію або у разі одруження;

- щорічні футбольні турніри: чемпіонат заводу та Кубок Президента.

Проаналізувати динаміку зміни структури фонду заробітної плати підприємства можна за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр. [1]

Показники	2017		2018		2019		Відхилення					
	грн	%	грн	%	грн	%	абсолютне, +/-		відносне, %		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
1. Фонд оплати праці штатних працівників, усього	27918300	100	44055700	100	50678600	100	16137400	6622900	57,8	15,03	-	-
2. Фонд основної заробітної плати	17951466,9	64,3	28900539,2	65,6	33295840,2	65,7	10949072,3	4395301	60,99	15,21	1,3	0,1
3. Фонд додаткової заробітної плати	6616637,1	23,7	10705535,1	24,3	12112185,4	23,9	4088898	1406650,3	61,8	13,14	0,6	-0,4
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	3350196	12	4449625,7	10,1	5270574,4	10,4	1099429,7	820948,7	32,82	18,45	-1,9	0,3

Джерело: [Додаток Б].

Можна зробити висновок, що фонд основної та додаткової заробітної плати у 2018 році, у порівнянні з 2017 роком, зріс на 60,99%. та 61,8%, відповідно. У 2019 році фонди основної та додаткової заробітної плати також зросли на 15,21% та 13,14%. У 2019 році заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 18,45%.

Проаналізувати динаміку фонду додаткової заробітної плати підприємства можна за допомогою даних табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	грн	%	грн	%	грн	%	абсолютне, +/-,		відносне, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Фонд додаткової заробітної плати, всього	6616637,10	100	10705535,1	100	12112185,4	100	4088898	1406650,3	61,80	13,14
в т.ч.:	1680625,82	25,4	2729911,45	25,5	3100719,46	25,6	1049285,63	370808,01	62,43	13,58
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів										
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3506817,66	53	5909455,38	55,2	6794936,01	56,1	2402637,71	885480,63	68,51	14,98
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	860162,82	13	1177608,86	11	1368676,95	11,3	317446,04	191068,09	36,91	16,23
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	569030,79	8,6	888559,41	8,3	847852,98	7	319528,62	-40706,44	56,15	-4,58

Джерело: [Додаток Б].

Можна зробити висновок, що у 2019 році усі показники зросли, окрім компенсації втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати. Цей показник зменшився на 40706,44 грн. (4,58%).

Аналіз динаміки заохочувальних та компенсаційних виплат наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат на АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Відхилення					
	грн	%	грн	%	грн.	%	абсолютне, +/-		відносне,%		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
Заохочувальні та компенсаційні виплати	3350196	100	4449625,7	100	5270574,4	100	1099429,7	820948,7	32,82	18,45	-	-
в т.ч. - матеріальна допомога	509229,7 9	15,2	636296,48	14,3	780045,01	14,8	127066,68	143748,5 4	24,95	22,59	-0,9	0,5
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2398740, 34	71,6	3355017,7 8	75,4	588933,98	75,5	956277,44	- 2766083, 79	39,87	-82,45	3,8	0,1
- оплата за невідпрацьований робочий час	442225,8 7	13,2	458311,45	10,3	51124571, 68	9,7	16085,58	5066626 0,23	3,64	11054 ,98	-2,9	-0,6

Джерело: [Додаток Б].

З табл. 2.12 видно, що за 2017-2019 роки усі показники збільшилися, окрім соціальних пільг, які у 2019 році зменшилися на 2766083,79 грн. (82,45%).

Таким чином, облікова кількість штатних працівників в АТ «Оболонь» в 2019 році порівняно з 2018 р. зросла на 630 осіб і становила 3460 осіб, в структурі ПВП відповідно зросла кількість виробничого персоналу на 26,96%, а також збільшився управлінський персонал на 11,5%. Через збільшення середньооблікової кількості ПВП, збільшився фонд заробітної плати ПВП на 15,99% (45392822 грн.) за 2019 рік. Спостерігається значне збільшення персоналу з базовою вищою освітою на 18,63%, а також збільшення персоналу зі стажем роботи менше 1 року на 176,68%. Середня заробітна плата одного працівника ПВП у 2019 році становить 14647,57 грн.

2.3. Оцінка процесів руху персоналу АТ «Оболонь»

Управління персоналом організації пов'язано з його неприривним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями [45, с. 61]. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому. Тому буде доречно проаналізувати, внаслідок яких чинників і з якою інтенсивністю змінювалась кількість працівників на підприємстві. Розраховані показники, які характеризують рух кадрів на підприємстві, наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники, що характеризують рух працівників на АТ «Оболонь»

№ з/п	Показник	Визначення показника
1	2	3
1.	Коефіцієнт загального обороту	0,31
2.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,25
3.	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,06
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,05
5.	Частковий коефіцієнт плинності кадрів	0,077
6.	Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів	1,54
7.	Коефіцієнт відновлення працівників	3,81
8.	Коефіцієнт постійності кадрів	0,93

Джерело: [Додаток В].

Для того щоб проаналізувати якісний склад плинності кадрів за різними ознаками потрібно розрахувати ряд показників, які характеризують рух кадрів на підприємстві, вони представлені в табл. 2.14.

Аналіз руху працівників АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
					абсолютне, ±		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2699	2830	3460	131	630	4,85	22,26
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	217	238	854	21	616	9,68	258,82
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, всього	98	107	224	9	117	9,18	109,35
3.1	в т.ч.: - із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	27	32	50	5	18	18,52	56,25
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	71	75	174	4	99	5,63	132,0
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2520	2570	3234	50	664	1,98	25,84
5	Коефіцієнт загального обороту ((п.2+п.3)/п.1.)	0,12	0,12	0,31	0,005	0,190	x	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому (п.2/п.1)	0,08	0,08	0,25	0,004	0,163	x	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю (п.3/п.1)	0,04	0,04	0,06	0,001	0,027	x	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів (п.3.2/п.1)	0,03	0,03	0,05	0,0002	0,024	x	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників (п.2/п.3)	2,21	2,22	3,81	0,010	1,588	x	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів (п.4/п.1)	0,93	0,91	0,93	-0,026	0,027	x	x

Джерело: [Додаток В].

Аналізуючи дані з таблиці 2.14, розраховано такі коефіцієнти як: коефіцієнт загального обороту в якому за 2017-2018 роки значення були незмінні, а в 2019 році коефіцієнт збільшився на 0,19%, коефіцієнт обороту по прийому у якому

видно, що в 2019 році в порівнянні з 2017-2018 роками збільшився і становить 0,25, а коефіцієнт вибуття кадрів протягом всього аналізованого періоду мали майже однакове значення, що пов'язано зі звільненням працівників, які вибували з підприємства за власним бажанням.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням, порушенням трудової дисципліни або прогули.

Плинність кадрів – це негативне явище яке виникає через різні причини, наприклад такі як низька заробітна плата, відсутність перспективи кар'єрного зростання, конфлікт з керівництвом, незручний графік роботи, незручне місце розташування підприємства, незадовільні умови праці, проблеми з колективом та інші. Для того щоб виявити та проаналізувати причини звільнень потрібен постійний зв'язок з працівниками, а також необхідно здійснювати спеціальні процедури, які виконують робітники кадрової служби. До цих процедур відноситься: анкетування, опитування, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його колегами і начальниками. Результати заносяться до журналу з обліку звільнених.

Після проведення спеціальних процедур (анкетування, опитування, бесіда) застосовують заходи щодо скорочення плинності кадрів, що поділяються на декілька груп:

1. техніко-економічні (покращення умов праці, системи матеріального стимулювання та нормування праці, впровадження нових форм організації праці і тд.);
2. соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин із колективом і тд.);
3. організаційні (поліпшення процесу прийому та звільнення працівників, покращення системи професійного просування по службі і тд.);
4. виховні (розвиток відповідального відношення до праці, культури поведінки, дисципліни і тд.);
5. культурно-побутові (забезпеченість житлом, базами відпочинку, дитячими установами, покращення культурно-масової роботи і тд.).

Після цього необхідно систематично проводити моніторинг заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів, щоб у разі виявлення проблем або неточностей, ліквідувати їх.

У табл. 2.15 проаналізована ефективність використання робочого часу працівниками підприємства.

Таблиця 2.15

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ
«Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	люд.- год	%	люд. - год	%	люд. - год	%	абсолютне, +/-		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Фонд робочого часу	49026 32	100	50606 37	100	63577 50	100	15800 5	129711 3	3,22	25,63
Відпрацьован ий час	48600 00	99,1 3	50110 00	99,0 2	62941 72,5	99	15100 0	128317 2,5	3,11	25,61
Невідпрацьов аний час	42632	0,87	49637	0,98	63577 ,5	1	7005	13940, 5	16,43	28,08
в т. ч. з причин: - щорічних відпусток (основних та додаткових)	9361, 987	21,9 6	10647 ,1	21,4 5	13542 ,008	21,3	1285, 1493	2894,8 71	13,73	27,19
- тимчасової непрацездатн ості	2574, 973	6,04	3037, 78	6,12	3973, 5938	6,25	462,8 116	935,80 935	17,97	30,81
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	7592, 759	17,8 1	9803, 31	19,7 5	12397 ,613	19,5	2210, 5483	2594,3 05	29,11	26,46
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	5853, 374	13,7 3	6204, 63	12,5	8106, 1313	12,7 5	351,2 514	1901,5 063	6,00	30,65

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	3120,662	7,32	3519,26	7,09	4514,0025	7,1	398,6009	994,7392	12,77	28,27
- інші причини	14128,24	33,14	16424,9	33,09	21044,153	33,1	2296,6385	4619,2692	16,26	28,12

Джерело: [Додаток Г].

Різниця відпрацьованого і невідпрацьованого часу за 2017-2018 рр. складає 3,11% та 16,43%, відповідно. Найбільше невідпрацьованого часу з щорічних відпусток та інших причин за 2018 рік – 10647,1 та 16424,9 люд-год, а найменше з тимчасової непрацездатності за 2018 рік – 3037,78 люд.-год. У 2019 році, у порівнянні із 2018 роком, відпрацьований час збільшився на 25,61%, а невідпрацьований – на 28,08%.

За даними табл. 2.15 можна прослідкувати фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин, дані представлені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин на АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхил., +/-		Відносне відхил., %	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2699	2830	3460	131	630	4,85	22,26
2. Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	239	243	245	4	2	1,67	0,82

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Середньофактична тривалість робочого дня, годин	7,6	7,4	7,5	-0,2	0,1	-2,63	1,35
Разом	4902464	5088906	6357750	186442,4	1268844	3,80	24,93

Джерело: [Додаток Г].

Середньооблікова кількість штатних працівників за 2019 рік збільшилась на 630 осіб (22,26%), в порівнянні із 2018 роком (131 особа). Середньофактична тривалість робочого періоду за 2019 рік зросла на 2 дні, а середньофактична тривалість робочого дня збільшилась на 0,1 год.

Основними причинами втрат робочого часу може бути:

- відволікання в робочий час на зайві заняття;
- залишення робочого місця за власним бажанням;
- незадовільна організація планування;
- нечітке визначення терміновості і складності робіт;
- нечітка постановка цілі;
- відсутність пріоритетів у справах;
- намагання надто багато зробити за один раз;
- телефонні розмови;
- відволікаючий шум.

Найпоширеніші методи дослідження затрат робочого часу в АТ «Оболонь» є: фотографія робочих процесів, фотографія та самофотографія робочого дня, хронометраж, фотохронометраж та моментні спостереження.

Раціональне використання робочого часу дуже важливо для роботи підприємства. При зниженні витрат робочого часу збільшується продуктивність та знижуються зайві витрати на енергію.

Розрахунки ефективності праці персоналу підприємства, чинників та розрахунки змін продуктивності праці за три роки наведені в табл. 2.17.

Аналіз продуктивності праці в АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
					абсолютне, ±		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вихідні дані								
1.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	383167,5	421643,08	433848,5	38475,58	12205,42	10,04	2,89
2.	Обсяг виробленої продукції, млн. дал (натуральні одиниці)	187,1	188,3	190,3	1,20	190,30	0,64	1,06
3.	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб в т.ч.:	2469	2514	3099	45	3099	1,82	23,27
3.1.	- робітники, осіб	1697	1732	2145	35	413	2,06	23,85
4.	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-год.	405583	420876	525525	15293	104649	3,77	24,86
5.	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	3082430,8	3114482,4	3941437,5	32051,6	826955,1	1,04	26,55
Розрахункові дані								
6.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн. (n.1/n.3)	155,19	167,72	140	12,53	-27,72	8,07	-16,53
7.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, млн. дал. (натуральні одиниці) (n.2/n.3)	0,08	0,07	0,06	-0,001	-0,01	-1,16	-18,02
8.	Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн. (n.1/n.3.1)	225,79	243,44	202,26	17,65	-41,18	7,82	-16,92
9.	Середньорічний виробіток на одного робітника, натуральні одиниці(n.2/n.3.1)	0,11	0,11	0,09	-0,002	-0,02	-1,39	-18,40
10.	Середньогодинний виробіток одного робітника, грн. (n.1/n.5)	0,12	0,14	0,11	0,01	-0,03	8,91	-18,69

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.	Тривалість робочого дня, год. (n.5/n.4)	7,6	7,4	7,5	-0,2	0,1	-2,63	1,35
12.	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів (n.4/n.3.1)	239	243	245	4	2	1,67	0,82
13.	Питома вага робітників в складі ПВП, % (n.3.1/n3)	68,73	68,89	69,22	0,162	0,322	0,24	0,47

Джерело: [Додаток А].

З табл. 2.17 розглянуто, що у 2019 році середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (тис. грн.) зменшився на 16,53%, майже так само зменшився середньорічний виробіток на одного робітника – 16,92%. Тривалість робочого дня та питома вага робітників в складі ПВП майже не змінилась – 7,5 год. та 69,22%.

Таким чином, кількість звільнених штатних працівників збільшилась на 117 осіб (109,35%) за 2019 рік, в порівнянні із 2018 роком. Фонд робочого часу за 2019 рік становить 6357750 люд.-год. У порівнянні із 2018 роком, обсяг виробленої продукції у натуральних одиницях та тис. грн. збільшився на 1,06% та 2,89%, відповідно.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ РУХУ
ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки удосконалення оптимізації процесів руху персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду

На основі аналізу процесів руху персоналу за 2017-2019 роки виявлені проблеми та рекомендовані шляхи їх вирішення, які наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми оптимізації процесів руху персоналу та рекомендовані шляхи їх вирішення в АТ «Оболонь»

№ з/п	Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1	2	3
1.	Зростання кількості звільнених із причин плинності кадрів	Вивчення окремих причин плинності. Система доплат за безперервний стаж роботи. Опитування відносно ступеня задоволеності умовами праці, умовами оплати праці, морально-психологічним кліматом в колективі тощо
2.	Погіршення гендерної структури персоналу (значне зменшення чоловіків в промислово-виробничому та управлінському персоналі)	Вивчення причин. Покращення іміджу роботодавця, навчання персоналу, покращення умов праці
3.	Зменшення працівників з середньою, професійно-технічною та неповною вищою освітою	Вивчення причин. Проведення тренінгів, лекцій, курсів, підвищення кваліфікації, покращення умов праці

Джерело: Складено автором на основі [Додаток Б, В].

Разом усі рекомендовані шляхи вирішення проблем повинні вплинути на показник плинності кадрів, зменшити кількість звільнених працівників та зменшити час на виконання основних процесів.

Зарубіжний досвід показує, що підприємства, для оптимізації процесів руху персоналу, застосовують побудову ефективної системи оплати праці для

працівників. Як свідчить вітчизняна практика, чинні на промислових підприємствах України системи оплати праці є малоефективними, не сприяють створенню мотиваційного механізму працівників, підвищенню кількісних і якісних показників їхньої праці. Необхідність посилення стимулюючої ролі заробітної плати потребують впровадження нетрадиційних підходів до побудови тарифної системи. Головними напрямками удосконалення індивідуальної заробітної плати на основі зарубіжного досвіду є впровадження на підприємствах гнучкої тарифної системи, яка розроблятиметься шляхом колективних переговорів на основі загальнодержавних наукових рекомендацій і запроваджуватиметься як складова трудових угод.

Враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід оцінки трудового внеску в кінцеві результати діяльності підприємства, можна використовувати "вилкову" безтарифну модель оплати праці, яка ґрунтується на використанні "вилок" співвідношень в оплаті праці різної якості для різних кваліфікаційних груп працівників підприємства, які їм присвоюються за результатами атестації. Безтарифну систему оплати праці можна вважати добре продуманим, переробленим варіантом тарифної оплати.

Отже, існує безліч напрямків удосконалення оптимізації процесів руху персоналу, одна з них – це система доплат за безперервний стаж роботи. Щомісячна надбавка до тарифної ставки чи посадового окладу за безперервний стаж роботи встановлюється працівникам основних професій, до яких належать керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці, кваліфіковані та некваліфіковані робітники, зайняті в основному виробництві підприємств [75].

Пунктом 2.5 Порядку визначено, що безперервний стаж роботи для виплати доплат визначається відповідною комісією на підприємствах, яка утворюється з керівників, працівників економічних, юридичних, кадрових служб та членів виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – іншого уповноваженого на представництво трудового колективу органу [67].

Рішення комісії про встановлення безперервного стажу роботи оформлюється на кожного працівника протоколом, що складається у двох примірниках: перший подається до бухгалтерії для нарахування надбавки, другий - до підрозділу кадрового забезпечення для контролю та обліку (пункт 2.8. Порядку).

При цьому слід звернути увагу, що зазначеним пунктом Порядку не передбачено оформлення рішення комісії про встановлення безперервного стажу роботи окремими протоколами на кожного працівника. Отже, зазначене рішення може прийматися єдиним протоколом, у якому відображена інформація щодо кожного працівника, якому визначено безперервний стаж роботи на відповідному підприємстві.

Слід зазначити, що згідно з абзацом другим пункту 3.2. Порядку передбачено, що надбавка встановлюється за умови, коли працівник має стаж роботи у відповідній сфері.

Процеси руху персоналу тісно пов'язані з показниками руху персоналу. Як вже було зазначено, рух персоналу поділяється на внутрішній та зовнішній. Додаткові показники аналізу руху персоналу за 2019 рік наведені та розраховані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники аналізу руху персоналу в АТ «Оболонь» за 2019 рік

№ з/п	Показники	Формула	Сутність	Значення
1	2	3	4	5
Зовнішній рух персоналу				
1.	Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу	$K_{ip} = Чзп/Чсер$	Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху працівників (Чзп) до середньооблікової чисельності персоналу (Чсер)	$K_{ip} = 292/3460 = 0,084$
2.	Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу	$K_{ipп} = (Чзп+Чвп)/Чсер.$	Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього та зовнішнього руху персоналу (Чзп+Чвп) до середньооблікової кількості працівників (Чсер)	$K_{ipп} = (292+335)/3460 = 0,18$

1	2	3	4	5
3.	Коефіцієнт звільнення за власним бажанням	$K_{звб} = Ч_{звб}/Ч_з$	Співвідношення кількості звільнених штатних працівників за власним бажанням ($Ч_{звб}$) до загальної чисельності звільнених за певний період ($Ч_з$)	$K_{звб} = 61/224 = 0,27$
4.	Коефіцієнт звільнених за ініціативи підприємства	$K_{зіп} = Ч_{зіп}/Ч_з$	Співвідношення кількості звільнених штатних працівників з ініціативи підприємства ($Ч_{зіп}$) до загальної кількості звільнених ($Ч_з$)	$K_{зіп} = 163/224 = 0,73$
5.	Коефіцієнт оновлення колективу	$K_{ок} = Ч_{п,до 1 р}/Ч_{сер}$	Співвідношення нових працівників (які працюють в організації до 1 року) ($Ч_{п,до 1 року}$) до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період ($Ч_{сер}$)	$K_{ок} = 534/3460 = 0,15$
Внутрішній рух персоналу				
6.	Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_c = Ч_1/Ч_{сер}$	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року ($Ч_1$) до середньооблікової чисельності персоналу ($Ч_{сер}$)	$K_c = 2926/3460 = 0,85$
7.	Коефіцієнт внутрішньої мобільності	$K_{в.м.} = Ч_{з.р.м.}/Ч_{сер.}$	Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху працівників ($Ч_{з.р.м.}$) до середньооблікової кількості персоналу ($Ч_{сер}$)	$K_{в.м.} = 335/3460 = 0,097$
8.	Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу	$K_{мквр} = Ч_{мкп}/Ч_{вп}$	Співвідношення кількості міжкваліфікаційних переміщень працівників ($Ч_{мкп}$) до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу ($Ч_{вп}$)	$K_{мквр} = 586/335 = 1,75$
9.	Коефіцієнт замін персоналу в посадах	$K_{зм} = Ч_{змн.п.}/Ч_{сер}$	Співвідношення кількості замін працівників в посадах (у зв'язку з невідповідністю конкретній посаді) ($Ч_{змн.п.}$) до середньооблікової кількості працівників ($Ч_{сер}$)	$K_{зм} = 34/3460 = 0,0098$

Джерело: Складено автором на основі [1].

Таким чином, основними напрямками оптимізації процесів руху персоналу в АТ «Оболонь» є проведення тренінгів, лекцій, курсів, підвищення кваліфікації, покращення умов праці та іміджу роботодавця, а також опитування щодо ступеня

задоволеності умовами праці та оплати праці. В межах це система доплат за безперервний стаж роботи на підприємстві.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування системи доплат за безперервний стаж роботи

Комплексна технологія реалізації системи доплат за безперервний стаж роботи, задля підвищення чистого доходу та рівня задоволеності працівників своєю роботою в АТ «Оболонь», представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Технологія реалізації заходу щодо удосконалення оптимізації процесів руху персоналу

№ з/п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), дні
1	2	3	4	5
1.	Визначити можливість встановлення і виплати надбавки за безперервний стаж роботи	Застосування системи показників; підбір відповідних інформаційних джерел (сайти, прайси, опитування, звітність тощо)	Internet, Excel, телефон, пошта, документи (звітність тощо)	Тривалість обумовлена масштабом заходу та оперативністю збирання необхідної інформації (до 2 тижнів)
2.	Визначити перелік працівників, які мають право на отримання щомісячної надбавки	Збирання інформації щодо працівників, які працюють на підприємстві довгий період часу та мають високу кваліфікацію	Виділення приміщення для проведення відповідного заходу, канцелярське приладдя	До 1 тижня
3.	Встановити розмір надбавки	Проаналізувати стаж роботи відібраних працівників за допомогою колективного договору	Порядок встановлення і умови виплати щомісячної надбавки до тарифної ставки чи посадового окладу	До 5 днів

Джерело: Складено автором на основі [63].

Розрахунок економічної ефективності від впровадження заходу – системи доплат за безперервний стаж роботи

1) Техніко-економічне обґрунтування системи доплат за безперервний стаж роботи та розрахунок витрат на його впровадження.

Система доплат за безперервний стаж роботи може послужити гарним стимулом для виконання своїх основних обов'язків та підвищенням рівня задоволеності працівників своєю роботою.

Для проведення системи доплат за безперервний стаж роботи в АТ «Оболонь» необхідно розрахувати усі витрати на його проведення. Дані та розрахунок витрат наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на проведення системи доплат за безперервний стаж роботи в АТ «Оболонь»

№ з/п	Працівники	Відсоток надбавки до тарифної ставки, %	Кількість, осіб	Надбавка на одного працівника, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Керівники	16	370	445,6	164872
2.	Спеціалісти	15	228	417,75	95247
3.	Службовці	15	398	366	145668
	Всього	-	996	1229,35	405787

Отже, з табл. 3.4 видно, що витрати на проведення зазначеного заходу складають 405787 грн. Для АТ «Оболонь» ця сума є задовільною.

2) Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи.

За допомогою впровадження заходу «Система доплат за безперервний стаж роботи» АТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів реалізації продукції і отримання додаткового прибутку.

Зростання обсягу реалізації продукції АТ «Оболонь» можна розрахувати за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для того щоб зпрогнозувати обсяги виручки в АТ «Оболонь» було опитано експертів (спеціалісти та керівники відділів) і отримано результати, які наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати прогнозу чистого доходу за допомогою опитування експертів АТ «Оболонь»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1162	1550	1937	3099	2324	2518	2712	1433	2092	1859

Результати даного опитування необхідно перевірити на надійність і типовість.

Для цього потрібно розрахувати:

1. середнє квадратичне відхилення;
2. коефіцієнт варіації.

1) Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Усі необхідні розрахунки для обчислення середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.6.

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Разом
1.	Приріст чистого доходу від реалізації Q_i , тис. грн.	1162	1550	1937	3099	2324	2518	2712	1433	2092	1859	-
2.	$Q_{сер}$	2068,6										-
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	-906,6	-518,6	-131,6	1030,4	255,4	449,4	643,4	-635,6	23,4	-209,6	-
4.	ΔQ^2	821923,56	268945,96	17318,56	1061724,16	65229,16	201960,36	413963,56	403987,36	547,56	43932,16	3299532,4

$$\sigma = \sqrt{\frac{3299532,4}{10}} = 574.42$$

2) Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{\sigma}{Q_{сер}} * 100\% = \frac{574.42}{2068,6} * 100\% = 27,77\%$$

Дані експертних оцінок можна вважати однорідними і використовувати для подальших розрахунків, оскільки коефіцієнт варіації $w < 33\%$.

Щоб визначити найбільш вірогідний чистий дохід (В), застосовуємо метод медіан, тобто середнє значення рядку. Дані наведено в табл. 3.7.

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	1162	1433	1550	1859	1937	2092	2324	2518	2712	3099
Прогноз	Песим. прогноз				Вірогідний прогноз					Оптим. прогноз

$$1937+2092 = 4029/2 = 2014,5 - \text{вірогідний прогноз (В)}$$

Оптимістичний прогноз (О) дорівнює 3099 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 1162 тис. грн.

Очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації розраховується:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} = \frac{3099+4*2014,5+1162}{6} = 2053,17 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$5466148+2053,17 = 5468201,17 \text{ тис. грн. або } 0,04 \%$$

Тепер необхідно знайти повні витрати в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2019 році склали 5309141 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 1327285,25 тис. грн., змінні витрати – 3981855,75 тис. грн.

Відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат, тому що змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації.

Отже, змінні витрати у проектному році збільшаться на:

$$3981855,75 * 0,0004 = 1592,74 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також очікується збільшення витрат за рахунок впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи. Розраховані нами витрати склали 405,787 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$1592,74 + 405,787 = 1998,53 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення прибутку від реалізації продукції в проектному році на:

$$2053,17 - 1998,53 = 54,64 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$54,64 * (1 - 0,18) = 44,8 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ΔPr_c дорівнює 44,8 тис. грн.

Прогнозовані результати від впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від проведення системи доплат за безперервний стаж роботи в АТ «Оболонь»

Показники	Значення, тис. грн.
1	2
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	2053,17
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1998,53
Приріст прибутку від реалізації продукції	54,64
Приріст чистого прибутку	44,8

Розраховано автором

З табл. 3.8 видно, що очікуваний результат чистого доходу від реалізації продукції від проведення системи доплат за безперервний стаж роботи в АТ «Оболонь» збільшиться на 2053,17 тис. грн., повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 1998,53 тис. грн., прибуток від реалізації продукції на 54,64 тис. грн., а чистий прибуток на 44,8 тис. грн.

3.3. Оцінка ефективності системи доплат за безперервний стаж роботи та її вплив на основні показники роботи АТ «Оболонь»

3) Визначення основних показників економічної ефективності системи доплат за безперервний стаж роботи та його вплив на техніко-економічні показники роботи АТ «Оболонь».

За допомогою результатів попередніх розрахунків можна визначити основні показники економічної ефективності такі як: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Розрахуємо початкові інвестиції (капітальні витрати):

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

В даному прикладі не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Отже, необхідно визначити зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи:

$$1592,74 * 0,80 * 0,05 = 63,71 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 63,71 / 44,8 = 1,42 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 44,8 \text{ тис. грн.}$$

Нинішня вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за (термін економічного життя проекту) розраховується за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

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

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Розрахунок величин коефіцієнтів приведення здійснюється на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1/(1+0,25)^1 = 1/1,25 = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1/(1+0,25)^2 = 1/1,563 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1/(1+0,25)^3 = 1/1,95 = 0,51$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = 1/(1+0,25)^4 = 1/2,44 = 0,41$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,25)^5 = 1/3,052 = 0,33$$

Отже, нинішня вартість майбутніх грошових потоків дорівнює:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 44,8*(0,8+0,64+0,51+0,41+0,33) = 44,8*2,69 = 120,51 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чиста нинішня вартість (*ЧНВ*) – це різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB - ПІ = 120,51 - 63,71 = 56,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій дорівнює відношенню початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = ПІ / HB_{cp.} = 63,71 / 24,1 = 2,64 \text{ року}$$

де $HB_{cp.}$ – середньорічна нинішня вартість розраховується:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 120,51 / 5 = 24,1 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності дорівнює відношенню чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 56,8 / 63,71 = 0,89$$

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

$$PII = \sum NB / PI = 120,51 / 63,71 = 1,89$$

Показники економічної ефективності від проведення пікніку наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники економічної ефективності від впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи в АТ «Оболонь»

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	2	3	4
1.	Початкові інвестиції	тис. грн.	63,71
2.	Додатковий прибуток	тис. грн.	54,64
3.	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	44,8
4.	Сума нинішніх вартостей (за весь термін економічного життя проекту)	тис. грн.	120,51
5.	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	56,8
6.	Термін окупності недисконтований	Років	1,42
7.	Термін окупності дисконтований	Років	2,64
8.	Індекс доходності	-	0,89
9.	Індекс прибутковості	-	1,89

Розглянемо вплив від впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи на техніко-економічні показники АТ «Оболонь», який наведений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив від впровадження системи доплат за безперервний стаж роботи на техніко-економічні показники АТ «Оболонь»

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2019 р.	Прогнозований рік, 2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5466148	5468201,17	+2053,17	0,038
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5309141	5311139,53	+1998,53	0,038

1	2	3	4	5	6
3.	Прибуток (збиток) від реалізованої продукції (п.1-п.2), тис. грн.	157007	157061,64	+54,64	0,035
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	257633	257677,8	+44,8	0,017

Таким чином, одним із напрямків підвищення чистого доходу в АТ «Оболонь» є створення «Системи доплат за безперервний стаж роботи», яка дозволить зменшити кількість звільнених, більше мотивувати працівників, збільшить чистий дохід та чистий прибуток.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,038% і складатиме 5468201,17 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,017%, що в грошовому виразі становить 257677,8 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,64 роки, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,89 та 1,89 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в бакалаврській роботі дослідження розглянуто питання руху персоналу. Рух персоналу — сукупність усіх випадків залучення працівників ззовні та всіх випадків вибуття за межі організації, а також всі переміщення персоналу в середині організації. До руху персоналу входить: прийом на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення, надання відпусток, відрядження, висунення до кадрового резерву.

Звернено увагу на те, що існує 4 види процесів руху персоналу: уведення в посаду, адаптація, професійні переміщення (підвищення по службі, пониження посади), звільнення. Також зазначені поняття даних процесів, їх цілі, типи та стадії.

Відзначено, що існує безліч показників руху персоналу за різними класифікаціями, групами та авторами. Але найважливіше – це те, що усі показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу, відображати та оцінювати їх.

Відзначено, що за 2019 рік середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на 22,26 %, зросла середньорічна вартість основних виробничих фондів на 3,39 %, а собівартість реалізованої продукції зменшилась на 0,34 %. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2019 році склали 5309141 тис. грн., а чистий прибуток збільшився на 623053 тис. грн.

На основі проведених розрахунків з'ясовано, що кількість звільнених штатних працівників збільшилась на 117 осіб (109,35%) за 2019 рік, в порівнянні із 2018 роком. Через збільшення середньооблікової кількості ПВП на 585 осіб, збільшився фонд заробітної плати ПВП на 15,99% за 2019 рік. Також збільшився фонд оплати праці штатних працівників, фонд основної та додаткової заробітної плати на 15,03%, 15,21% та 13,14%, відповідно, а заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились на 18,45%. За 2019 рік у порівнянні із 2018 роком, обсяг

виробленої продукції у натуральних одиницях та тис. грн. збільшився на 1,06% та 2,89%, відповідно.

Встановлено основний напрямок удосконалення оптимізації процесів руху персоналу в АТ «Оболонь» (система доплат за безперервний стаж роботи) та оцінка його ефективності, де на основі проведених розрахунків відзначено, що чистий дохід від реалізації продукції зростає на 0,038%, чистий прибуток на 0,017%, а термін окупності даного заходу становить 2,64 роки. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. АТ «Оболонь» : Звіт з праці за IV квартал 2019 р. (Форма №1-ПВ (квартальна)) Додаток Г.
2. Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетинг. менедж. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 524 с.
3. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). с. 83-87.
4. Березюк А. М., Божко Е. А., Скачков О. М. Менеджмент персоналу організацій : навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2011. 121 с.
5. Бондаренко О. О. Економіка праці й соціально-трудова відносина: навч. посіб. /для студ. вищ. навч. закладів. Київ : КНУТД, 2013. 394 с.
6. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник . Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.
7. Васильєв В. В. Система адаптації робітників до професійної діяльності. Київ : Вища освіта, 2014. 300 с.
8. Ганза І. В. Система менеджменту персоналу на підприємстві. *Інфляційні процеси та їх вплив на економічну безпеку* : монографія / Запоріжжя, 2011. с. 99–108.
9. Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудова відносина : практикум. Держ. ВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. 381 с.
10. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персоналу : учебное пособие / Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов н/Д. : Феникс, 2011. 488 с.

11. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків, 2013. 180 с.
12. Грозний І. С. Оцінка продуктивності діяльності промислового підприємства. Київ, 2017. 56 с.
13. Домарецький В. А. Технологія солоду та пива. Київ: Урожай, 1999. 542 с.
14. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород : НИМБ, 2015. 710 с.
16. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Мерзляк та ін. ; під ред. Є. П. Михайлова. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 240 с.
17. Єрмолаєв П. В. Тенденції розвитку пивного ринку України : економіка підприємства: теорія та практика. 2012. 122 с.
18. Жилінська Л. О. Теорія, методологія та практика управління розвитком промислових підприємств : монографія. Маріуполь, 2015. 328 с.
19. Журавльова І. В., Кудлай А. В. Управління людським капіталом підприємства : монографія. Харків, 2014. 284 с.
20. Заюков І. В. Продуктивність праці в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки України. Економіка: реалії часу. Київ, 2015. 242 с.
21. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. Київ, 2012. Т. 133. С. 65-71.
22. Іляш О.І., Гринкевич С.С. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Київ, 2010. 476 с.

23. Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Факторы повышения производительности труда в организации. *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия «Экономические науки»*. 2012. № 3. с. 41-51.
24. Козак К. Б. Вплив розвитку потенціалу персоналу на інноваційну діяльність підприємства. *Економіка харчової промисловості*. Харків, 2010. № 3. с. 28-31.
25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
26. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник ЛНУ ім. Т. Шевченка*. 2014. № 2. с. 237-244.
27. Красик Антонина. Анализ эффективности вложений в персонал. *Финансовая газета*. Декабрь 2013. с. 7-8.
28. Крушельницька О. В., Котвицький А. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Ун-т сучасних знань. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
29. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. № 2, переробл. і допов. Київ, 2015. 308 с.
30. Кузовенкова Н. В. Нормування праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка*. 2015. Вип. 10. с. 294-298.
31. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 236 с.
32. Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації : монографія. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 372 с.
33. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. В. Ізюмцева та ін. Нац. банк України, Ун-т банківської справи. Київ : УБС НБУ, 2011. 381 с.

34. Мотивація та соціальний захист персоналу : монографія / за заг. ред. А. Г. Бабенка. Донецьк : Дніпропетр. держ. фін. акад., 2011. 400 с.
35. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2011. 435 с.
36. Назарова Г. В., Іванісов О. В., Доровської О.Ф. Управління розвитком діяльності промислових підприємств : монографія. Харків, 2010. 240 с.
37. Неопіфанова Л. С. Удосконалення управління ефективністю праці на підприємстві. *Вісник ДДАЕУ*. 2015. № 4. с. 143-147.
38. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці (сутність понять та відображення їх в обліку). Київ, 2014. 318 с.
39. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н. С. Данилевич та ін. ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. Київ : КНЕУ, 2015. 390 с.
40. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2011. 224 с.
41. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Ліра-К, 2010. 336 с.
42. Практикум з економіки праці та соціально-трудоуних відносин : робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянюк та ін. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.
43. Салига С. Я., Корнієнюк О. В. Використання управлінського персоналу підприємств : монографія. Запоріжжя, 2011. 174 с.
44. Самойленко Г. І. «Ефективність» і «продуктивність» праці: відмінності, проблеми оцінки, удосконалення механізму управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. № 7. с. 131-140.
45. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія. Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Ф-т міжнар. економіки. Дніпропетровськ : Інновація, 2012. 157 с.
46. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудоуних відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.

47. Словник термінів з управління персоналом / О. В. Безпалько та ін. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2016. 156 с.
48. Статистика ринку праці : міжнародні стандарти та національний досвід : навч. посіб. / Н. С. Власенко та ін. ; за ред. Н. С. Власенко та ін. Київ : ТОВ „В-во Консультант”, 2007. 320 с.
49. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. Д. Матросов та ін. Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». 2-ге вид., доп. та перероб. Харків : ХПІ, 2013. 248 с.
50. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / Г. М. Азаренкова та ін. ; за заг. ред. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. Київ : УБС НБУ, 2011. 406 с.
51. Управління персоналом та економіка праці : учб. посіб. / П. Г. Перерва та ін. ; за ред. М. І. Погорелова та ін. Харків : НТУ «ХПІ» : Щедра садиба плюс, 2015. 521 с.
52. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління. *Торгівля і ринок України* : зб. наук. праць. Донецьк, 2010. № 29. с. 141-146.
53. Чернов В. Р., Оленич Є. І. Нормування праці : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2011. 146 с.
54. Шарко А. І., Семенов А. Г., Єропутова О. О. Оцінка ефективності навчання та підвищення кваліфікації персоналу. *Прометей*. 2011. № 3. с. 128-133.
55. Юсипчук Л. А. Нормативно-правова база мотивації праці в Україні. *Соціально-економічний розвиток України і регіонів* : тези доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції. м. Запоріжжя, 2015. с. 265-267.
56. Юсипчук Л. А. Соціально-психологічні аспекти мотивації і стимулювання праці. *Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього підприємництва в Україні: економічний, правовий та управлінський аспекти* : збірник матеріалів науково-практичного круглого столу. м. Запоріжжя, 2016. с. 164-166.

57. Юсипчук Л. А., Семенов А. Г., Складанна К. І. Удосконалення мотивації праці на підприємстві. *Модернізація та структурна трансформація соціально-економічної системи в Україні: комунальна контентна організації обслуговування промислового підприємства* / за заг. ред. Покатасвої О. В., Кучерової Г. Ю. Запоріжжя, 2015. с. 312-327.
58. Ярчук А. В. Производительность труда как показатель эффективности производственной деятельности. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. с. 222-226.
59. Яхонтова Е. С., Гаврилова С. В. Практика управления производительностью труда в современных компаниях : анализ. доклад. Москва, 2016. 58 с.
60. SMIDA. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/8137.
61. Березянюк Т. В., Новікова Є. А. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=7/>.
62. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <https://rada.gov.ua/> (дата звернення: 7.05.2020).
63. Вісник корпорації "Оболонь" 2018 рік : результати та здобутки компанії Корпоративне видання ПрАТ "Оболонь". URL: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018.
64. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2013-2014 рік. URL: http://svb.ua/sites/default/files/obolon_2013-14.pdf.
65. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2015 рік. URL: obolon.ua/img/Obolon_AnnualReport-2015_ua.pdf.
66. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 7.05.2020).

67. Класифікатор професій ДК 003 : 2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / *Держспоживстандарт України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 1.10.2019).
68. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
69. Колективний договір на 2018-2020 рр. АТ «Оболонь». URL: bolon.ua/colgod/2018.
70. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254 к/96-ВР / Верховна рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 28.08.2019).
71. Офіційний веб-сайт Державної служби зайнятості. URL: <http://www.dcz.gov.ua>.
72. Офіційний сайт АТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua>.
73. Посадові оклади за єдиною тарифною сіткою. URL: https://buh.ligazakon.net/ua/news/183351_okladi-v-byudzhethny-sfer-zrosli-na-9-ts---2019.
74. Про колективні договори і угоди: закон України від 01 липня 1993 р. № 3356-XII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12> (дата звернення 1.11.2019).
75. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 17.01.2020).
76. Про оплату праці Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/main/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 8.05.2020).
77. Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці: Постанова КМУ від 01 серпня 1992 р. № 442 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=442-92-%EF>. (дата звернення 1.11.2019).

78. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення 28.08.2019).

79. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: закон України від 15 вересня 1999 р. № 1045-XIV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1045-14>. (дата звернення 28.08.2019).

80. Статут АТ «Оболонь». URL: obolon.ua/statut/.

ДОДАТКИ

Річна фінансова звітність АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"			за ЄДРПОУ	КОДИ 05391057
Територія				за КОАТУУ	8038000000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство			за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво пива			за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників	2017р. 2699	2018р. 2830	2019р. 3460		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака					
Адреса				м. Київ, вул. Богатирська, 3	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Вироблено продукції в натуральному виразі, млн. дал. всього:	187,10	188,30	190,30
в т.ч.:			
- пиво	138,60	143,00	145,00
- слабоалкогольні напої	4,40	4,50	6,10
- безалкогольні напої	26,10	29,10	27,30
- мінеральна вода	18,00	11,70	11,90
Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн. всього:	383167,50	421643,08	433848,50
в т.ч.:	338230,79	366745,70	380856,20
- пиво			
- слабоалкогольні напої	8278,65	8575,98	8961,30
- безалкогольні напої	22550,84	29655,50	27169,40
- мінеральна вода	14107,22	16665,90	16861,60

Звіт про фінансові результати за 2017-2019 рр.

	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4777539	5078764	5466148,00
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	615744	709033	733034
Фонд оплати праці штатних працівників	279183	440557	506786
Фонд основної заробітної плати	17951466,90	28900539,20	33295840,20
Фонд додаткової заробітної плати	6616637,10	10705535,10	12112185,40
в т.ч.	1680625,82	2729911,45	3100719,46
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів			
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3506817,66	5909455,38	6794936,01
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	860162,82	1177608,86	1368676,95
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	569030,79	888559,41	847852,98
Заохочувальні та компенсаційні виплати	3350196	4449625,7	5270574,4
в т.ч.	509229,79	636296,48	780045,01
- матеріальна допомога			
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2398740,34	3355017,78	588933,98
- оплата за невідпрацьований робочий час	442225,87	458311,45	51124571,68
Фонд заробітної плати ПВП, всього,	25539660,8	39134678,3	45392822
в т.ч.: - виробничий персонал	17112957	27002928	31774975,4
- управлінський персонал	8426704	12131750,3	13617846,6
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП)	10344,13	15566,70	14647,57
в т.ч.: - виробничий персонал	9021,06	14108,11	13076,12
- управлінський персонал	14732,00	20219,58	20355,53
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3878473	4292370	4277833
Валовий прибуток (збиток)	899066	786393	1188315
Інші операційні доходи	88488	85301	62681
Адміністративні витрати	296579	303955	337100
Витрати на збут	612349	675489	661989
Операційні витрати	29144	20451	32219
Чистий прибуток (збиток)	176 580	-365 420	257633

Склад та структура персоналу підприємства за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.
	осіб	осіб	осіб
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	2699,00	2830,00	3460,00
Непромисловий персонал	230,00	316,00	361,00
ПВП, всього	2469,00	2514,00	3099,00
в т.ч. -1. Виробничий персонал	1897,00	1914,00	2430,00
із них: - робітники	1697,00	1732,00	2145,00
-молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	200,00	182,00	285,00
-2.Управлінський персонал	572,00	600,00	669,00
із них: - керівники	171,00	180,00	194,00
- спеціалісти	211,00	222,00	226,00
- службовці	190,00	198,00	249,00
Кількість прийнятих штатних працівників	217	238	854
Кількість звільнених штатних працівників, всього	98	107	224
в т.ч.:	27	32	50
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників			
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	71	75	174
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	2520	2570	3234
Відпрацьовано всіма робітниками, тис.люд-днів	x	x	x
Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд-год	x	x	x

Динаміка структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому			
Чоловіки	1044,00	941,00	1232,00
Жінки	1425,00	1573,00	1867,00
Разом	2469,00	2514,00	3099,00
Управлінський персонал			
Чоловіки	297,00	280,00	341,00
Жінки	275,00	320,00	328,00
Разом	572,00	600,00	669,00
Виробничий персонал			
Чоловіки	1003,00	1107,00	1368,00
Жінки	894,00	807,00	1062,00
Разом	1897,00	1914,00	2430,00

Динаміка освітньої структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Рівень освіти	2017	2018	2019
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб
Середня освіта, з них:	103	78	139,00
-управлінський персонал	8	8	11,00
-виробничий персонал	95	70	128,00
Професійно-технічна освіта, з них:	164	118	222,00
-управлінський персонал	34	33	43,00
-виробничий персонал	130	85	179,00
Неповна вища освіта, з них:	442	426	456,00
-управлінський персонал	99	108	120,00
-виробничий персонал	343	318	336,00
Базова вища освіта, з них:	1038	1154	1369,00
-управлінський персонал	101	111	133,00
-виробничий персонал	937	1043	1236,00
Повна вища освіта, з них:	722	738	913,00
-управлінський персонал	330	340	362,00
-виробничий персонал	392	398	551,00

Динаміка структури персоналу АТ «Оболонь» за стажем роботи за 2017-2019 рр.

Стаж роботи	2017 р.	2018 р.	2019
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб
Менше 1 року	128	193	534,00
1-3 роки	137	142	209,00
3-5 роки	212	217	271,00
5-10 років	399	406	450,00
10-20 років	720	729	735,00
Понад 20 років	1103	1143	1261,00
Разом	2699	2830	3460

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	0	5	3	9	1	0	5	7
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Державне статистичне спостереження

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

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

за січень-грудень 2019 р.
(звітний квартал)

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

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
06.07.2019 № 134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»
Місцезнаходження (юридична адреса): 04209, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ БОГАТИРСЬКА, БУДИНОК 1.

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 04209, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ БОГАТИРСЬКА, БУДИНОК 1.

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

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності КВЕД 2010 - 11.05 Виробництво пива
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

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): _____
04209, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ БОГАТИРСЬКА, БУДИНОК 1.

Номер структурного підрозділу				
-------------------------------	--	--	--	--

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	854	63
Кількість звільнених штатних працівників	3040	224	17
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	50	7
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	174	21
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	3070	3234	1374
Станом на 31 грудня звітнього року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	225	78
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	 	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	12	12

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	12397,613	---
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	5931,6215	---
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	0	---

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	50678600
Фонд основної заробітної плати	5020	33295840,20
Фонд додаткової заробітної плати	5030	12112185,40
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	3100719,46
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	6794936,01
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	1368676,95

Продовження додатку Г

Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	847852,98
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	5270574,4
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	780045,01
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	588933,98
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	51124571,68

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати
за грудень 2019 р.
(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	2544
у тому числі у розмірі, грн:		
до однієї мінімальної заробітної плати	6020	42
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	30
від 4500,01 до 5000,00	6040	50
від 5000,01 до 6000,00	6050	98
від 6000,01 до 7000,00	6060	308
від 7000,01 до 8000,00	6070	198
від 8000,01 до 10000,00	6080	933
від 10000,01 до 12000,00	6090	685
від 12000,01 до 15000,00	6100	86
від 15000,01 до 20000,00	6110	107
понад 20000,00	6120	7
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	2139
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	---
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	---

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	1374	14807200	

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

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2019 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	238
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	2830
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	3723
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	1853

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

(ПБ)

(ПБ)

телефон: _____ факс: _____ електронна пошта: _____