

НАУКОВА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «БОГДАН МОТОРС»**

Зміст

Вступ	3
1. Теоретико-методична основа оцінювання стану та раціоналізації системи управління персоналом підприємства	5
2. Аналітична оцінка ефективності мотиваційної складової управління персоналом ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «БОГДАН МОТОРС»	14
3. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом на ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»	23
Висновки	27
Список використаних джерел	31
Додатки	38

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найскладніших проблем в діяльності підприємства є управління роботою систем, в які людина входить як головний складовий елемент. Людина досягає значних успіхів, коли захоплена суспільно значущою метою, коли у неї є відповідна мотивація, коли вона досягає задоволення процесом. Система мотивації і стимулювання праці працівників відіграють велику роль для досягнення ефективності в управлінні підприємством. Застосування теоретичних основ і закономірностей мотивації праці, сучасних методів і правил в діяльності підприємства дозволяють підвищити ступінь обґрунтованості прийнятих рішень, повніше використовувати наявні ресурси через мотивацію трудової діяльності. Проблема підвищення ефективності управління персоналом на основі застосування мотиваційних важелів впливу вимагає немалої уваги з боку керівництва, оскільки є найважливішим фактором, який впливає на ефективність і продуктивність праці.

Питаннями формування ефективної системи управління персоналом в економічній літературі присвячені дослідження учених, серед яких доцільно виділити праці таких науковців, як Доманчук Д.П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. [8], Москаленко Н.О., Отенко І.П. [21], Одегов Ю.Г. [26; 27], Посилкіна О. В. [32], Статут Л.У. [44], Уварова Є. [53], Крамаренко В.І. [55], Хандій О.О. [58], Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю.В. [61], Щокін Г.В. [67; 68], Якуба М.М. [69] та ін. В них досліджено економічна сутність і природа зростання продуктивності праці та її залежність від ефективності систем управління персоналом підприємств. При цьому відсутність системного підходу щодо впровадження сучасних методів управління персоналом та їх впливу на продуктивність праці суттєво знижує значущість цих досягнень.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення мотиваційної складової системи управління персоналом на підприємстві.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань дослідження:**

1. дослідити теоретико-методичні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства;
2. здійснити діагностику системи управління персоналом на ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»;
3. на основі виявлення ключових проблем менеджменту ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» розробити проектні рішення щодо удосконалення його системи управління персоналом досліджуваного підприємства;

Предметом дослідження є складові системи управління персоналом ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»

Об'єкт дослідження - процес функціонування системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження:

4. методи теоретичного пізнання, за допомогою яких було розкрито сутність, значення та особливості формування системи управління персоналом підприємства;
5. методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також ефективності його системи управління персоналом;
6. діалектичний та абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Практичне значення дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення системи управління персоналом досліджуваної компанії та оцінці економічної ефективності цих напрямів.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, Інтернет-джерел, первинної документації підприємства.

1. Теоретико-методична основа оцінювання стану та раціоналізації системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку і діяльності персоналу організації, яка реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності; це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації; це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для вирішення поставлених завдань, що визначається управлінням персоналом. На сьогоднішній день існує досить багато підходів щодо визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами [45; 63; 69], за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші [5; 26-27; 58] відзначають змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління. Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом» приведені на рис. А.1 додатку А.

Існує багато підходів до визначення сутності процесу управління персоналом, які визначають змістовність даного процесу як сукупність запланованих дій, направлених на формування певного механізму, покликаного забезпечити ефективне управління кадрами компанії, їх розвиток та підвищення продуктивності праці співробітників. Усталеним підходом до сутності управління персоналом - є процес реалізації функцій менеджменту [32; 54]. Проте в напрямі визначення структури системи управління персоналом теоретичні напрацювання виявлені не значною мірою. Протягом останнього десятиліття і сьогодні вчені в питаннях управління персоналом звертають свою увагу в основному на напрямки маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

В організації системи управління персоналом підприємства визначають такі підходи: технократичний, гуманістичний та системний. Кожен підхід

характеризує конкретні особливості за якими відбувається процес управління персоналом підприємства.

При *технократичному* підході управлінські рішення підпорядковані, перш за все, інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу тощо. Тобто, завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору персоналу визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик [14, С. 52]. Цей підхід враховує лише кількість та якість персоналу, проте не передбачає подальшого його розвитку з урахуванням особистісних характеристик працівників.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результати діяльності підприємства залежать не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей тощо [8, С. 106].

Системний підхід щодо управління та розвитку персоналу на рівні підприємства полягає в наступному: взаємодія всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту; удосконалення організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління; розроблення функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками; мотивація праці у підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах; вдосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, добір та облік персоналу; створення

належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри); забезпечення соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціального-психологічного клімату у колективі; врахування взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні персоналу [10, С. 57].

Загалом система управління персоналом підприємства – це певна сукупність різноманітних прийомів, методів й технологій роботи із персоналом. Вона формується для ефективного управління персоналом підприємства: їх набором, відбором, прийомом на роботу, а також розвитком, навчанням та підвищенням продуктивності їх праці. Дана система включає наступні підсистеми лінійного управління персоналом:

Підсистема лінійного керівництва. Займається управлінням підприємством, управлінням окремими виробничими і функціональними підрозділами. Виконує ці функції безпосередньо керівник підприємства і його заступники, а також начальники відділів.

Підсистема маркетингу і планування персоналу. Займається розробкою кадрової політики, стратегією управління персоналом, аналізом ринку праці, організацією кадрового планування, організацією реклами та підтриманням зв'язку з джерелами ззовні, які забезпечують підприємство новими кадрами.

Підсистема управління трудовою діяльністю. Проводить аналіз особистісних і групових взаємин, регулює їх, вносить вклад у вирішення виробничих конфліктів.

Підсистема забезпечення умов праці. Дотримується вимог естетики, охорони навколишнього середовища та праці.

Підсистема управління розвитком персоналу. Забезпечує навчання співробітників, допомагає в підвищенні їх кваліфікації, а також перепідготовці персоналу. Вводить в посаду нових співробітників. Займається реалізацією ділової кар'єри і просування по службі. Працює з резервом кадрів.

Підсистема управління мотивацією поведінки співробітників. Управляє мотивацією поведінки кадрів, розробляє систему оплати праці.

Підсистема управління розвитком соціального характеру. Організовує громадське харчування, забезпечує охорону здоров'я та відпочинок персоналу. Забезпечує працівників місцями в дитячих садках, організовує продаж продуктів харчування.

Підсистема розвитку структури організації управління. Проводить аналіз сформованої структури управління, проектує нову організаційну структуру управління, розробляє штатний розпис і займається реалізацією або розробкою рекомендацій з розвитку стилю керівництва.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом. Вирішує питання трудових відносин, погоджує документи з керівником підприємства. Проводить консультації з юридичних та господарських питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Веде облік і статистику персоналу. Займається інформаційним і технічним забезпеченням системи управління персоналом. Проводить патентну та ліцензійну діяльність підприємства [9, С. 14].

Оцінювання ефективності управління персоналом засноване, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі; професійні, кваліфікаційні характеристики; продуктивність і новаторська активність» [2, С. 47]. До цього переліку варто додати інформацію про працівників, яка буде аналізуватись: показник зростання кількості працівників, що пройшли навчання та перепідготовку; показники зростання продуктивності праці. Показники оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства поділяються на 2 групи: 1) кількісні, які характеризують одержаний економічний ефект; 2) якісні, що характеризують отриманий соціальний ефект (рис. А.2 додатку А).

Ключовими показниками для оцінювання ефективності системи управління персоналом є: оборот як сума грошових коштів, що надійшла на рахунок підприємства в даному періоді завдяки зусиллям працівників підрозділу продажів; виручка як вартість товару, відвантаженого клієнтам в даному періоді, в цінах продажу; маржа як сума надбавок, отриманих від

реалізації товарів [36, С. 214]. Більш розширений аналіз системи управління слід проводити з використанням показників, що наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні показники оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства

Показники 1	Формула для розрахунку 2
1. Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП) (Кзб1)	$Кзб1 = \frac{\Phi ОПос}{\Phi ОП} \times 100 \quad (1.1)$ <i>ФОПос – фонд основної заробітної плати; ФОП – загальний фонд оплати праці</i>
2. Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП (Кзб2)	$Кзб2 = \frac{\Phi ОПдод}{\Phi ОП} \times 100 \quad (1.2)$ <i>ФОПдод – фонд додаткової заробітної плати</i>
3. Частка вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат (Кзб3)	$Кзб3 = \frac{\Phi ОПізвк}{\Phi ОП} \times 100 \quad (1.3)$ <i>ФОПізвк – фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат</i>
4. Зарплатовіддача (Крен1)	$Крен1 = \frac{ТО}{\Phi ОП} \quad (1.4)$ <i>ТО – товарообіг</i>
5. Рентабельність ФОП (Крен2)	$Крен2 = \frac{\frac{ТО \times Рто}{100}}{\Phi ОП} \times 100 \quad (1.5)$ <i>Рто – рентабельність товарообігу</i>
6. Прибуток в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крен3)	$Крен3 = \frac{\Pi}{\Phi ОП} \quad (1.6)$ <i>Π – прибуток</i>
7. Валовий дохід в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крен4)	$Крен4 = \frac{ВД}{\Phi ОП} \quad (1.7)$ <i>ВД – валовий дохід</i>
8. Обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. ФОП (Крес1)	$Крес1 = \frac{ОГД}{\Phi ОП} \quad (1.8)$ <i>ОГД – обсяг господарської діяльності</i>
9. Середня заробітна плата (Крес2)	$Крес2 = \frac{\Phi ОПос + \Phi ОПдод}{Чсо} \quad (1.9)$ <i>Чсо – середньооблікова чисельність працівників</i>
10. ФОП в розрахунку на 1 працівника (Крес3)	$Крес3 = \frac{\Phi ОП}{Чсо} \quad (1.10)$
11. Питома вага ФОП у витратах обігу (Крес4)	$Крес4 = \frac{\frac{\Phi ОП \times 100}{ТО \times Рво}}{100} \quad (1.11)$ <i>Рво – рівень витрат обігу</i>
12. Питома вага ФОП у комерційному доході (Крес5)	$Крес5 = \frac{\Phi ОПос}{\Phi ОП} \times 100 \quad (1.12)$

Продовження Таблиці 1

13. Рівень витрат заробітної плати на 1 грн. товарообігу (Крес6)	$Kзб1 = \frac{\Phi_{ОП} \times 100}{\frac{ТО \times Р_{кд}}{100}} \quad (1.13)$ <i>Р_{кд} – рівень комерційного доходу</i>
14. Співвідношення між темпом зростання ФОП та валовими доходами підприємства (Крес7)	$Kрес6 = \frac{\Phi_{ОП}}{ТО} \quad (1.14)$
15. Продуктивність праці (Кпр1)	$Kпр1 = \frac{ТО}{Ч_{со}} \quad (1.12)$
16. Співвідношення між темпами росту продуктивності праці і середньої зарплати (Кпр2)	$Kпр2 = \frac{ПРi/ПРi-1}{ЗПi/ЗПi-1} \quad (1.16)$ <i>ПР_i, ПР_{i-1} – продуктивність праці за i-й та i-1-й періоди; ЗП_i, ЗП_{i-1} – середня зарплата за i-й та i-1-й періоди</i>
17. Співвідношення між темпом зростання ФОП та товарообігом (Кпр3)	$Kпр3 = \frac{\frac{\Phi_{ОП}}{\Phi_{ОП}} - 1}{\frac{ТОi}{ТОi-1} - 1} \quad (1.17)$ <i>ТО_i, ТО_{i-1} - товарообіг за i-й та i-1-й періоди</i>

Джерело: розроблено автором на основі [44; 45]

У кожній організації систему управління персоналом необхідно удосконалювати для підвищення її ефективності. Традиційним є застосування таких заходів:

1. Керівництву необхідно посилити системність в підборі кадрів і охоплювати даною роботою повний комплекс: від найму до звільнення співробітника. В результаті цього поліпшується процедура висунення: інформація про вакансії, кандидатів, регламентація права висувати кандидатів, процедури обговорення, призначення та введення в посаду.

2. Для стабільної роботи організації, планування її розвитку дуже важливим є довгострокове планування кадрової політики підприємства. Воно базується на плані людських ресурсів, який складається зазвичай на 3-5 років. Відповідно до планованих темпів розвитку виробництва і прогнозів стану ринку робочої сили, компанії необхідно прорахувати чисельність і структуру штату в майбутньому.

3. В більшості компаній відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами більше звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах. Їх головне завдання - домогтися, щоб в організації було стільки працівників, скільки повинно бути у відповідності зі штатними розкладами.

4. І, зрозуміло, необхідно проводити аналіз факторів зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими службовцями, яких ще немає в штаті організації [20, С. 219].

В результаті аналізу наукових підходів до визначення наукової дефініції «мотивація», можна констатувати: визначення мотивації, так чи інакше, подібні: під мотивацією розуміються функціональні рушійні сили, що визначають поведінку особистості. З одного боку - спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку - самоспонування.

Найвагоміші елементи спонукання до ефективної праці - це заробітна плата, премії та нарахування бонусів, відміна встановлених штрафів за певні незначні порушення, додаткові виплати до днів народження або ж святкових днів, цінні подарунки та ін. Проте матеріальне стимулювання діє до певної межі, допоки не буде досягнута задоволеність у основних матеріальних потребах працівника (рис. 2).

Нематеріальна мотивація спрямована на зростання лояльності співробітників до підприємства одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудових витрат. Під нематеріальним стимулюванням будемо розуміти таке заохочення до високорезультативної роботи, яке не видається працівникам у вигляді готівки або ж безготівкових грошей, проте надають можливості розвитку та навчання, планування кар'єрного зростання, оздоровлення, оплати транспортних витрат, пільгове харчування та ін. Основним ефектом від нематеріальної мотивації є підвищення рівня лояльності й зацікавленості працівників до їх компанії-роботодавця. Таким чином, виходячи з вищевикладеного, виділимо наступні методи нематеріальної мотивації персоналу (рис. А.3 додатку А).

Багато науковців стверджують, що основним показником ефективності системи стимулювання працівників є продуктивність їх праці. Прийнято вважати, що найголовнішим чинником продуктивності праці є матеріальне стимулювання працівників. Однак слід звертати увагу і на соціальну складову

працівника, тому що зі збільшенням розміру заробітної плати задоволеність від грошей з часом знижується і на перше місце виступають соціальні та емоційні інтереси працівників. Однієї лише заробітної плати недостатньо для ефективного стимулювання працівників [54, С. 41]. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, у свою чергу, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом. З урахуванням того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, потрібно взяти до уваги відмінність їх стимулювання.

Недоліками в розвитку персоналу більшості вітчизняних підприємств є: недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності в сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників; недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів в мотиваційних механізмах; недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходів до розвитку персоналу, побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивації різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтованих нововведень у розвитку та управлінні персоналом); недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким розвитком персоналу і мотиваційним впливом на персонал [7, С. 34].

Кадрова політика як елемент системи управління персоналом є важливою передумовою для розробки технологій управління людськими ресурсами організації. Важливим визнається відповідність кадрової стратегії зі стратегією компанії в цілому. В умовах сучасної економіки кадрова політика у вітчизняних компаніях повинна більше орієнтуватися на людські відносини, соціальну політику та соціальні цінності, охоплювати нові області (трудові конфлікти,

нові громадські організації, соціальні програми та ін.). Таким чином, ефективність фірми багато в чому залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, застосування матеріально-технічних засобів. Те чи інше використання кадрів прямим чином пов'язане зі зміною продуктивності праці персоналу.



Рисунок 2 - Модель покращення мотивації праці персоналу компанії

Джерело: розроблено автором на основі [22; 30]

2. Аналітична оцінка ефективності мотиваційної складової управління персоналом ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «БОГДАН МОТОРС»

Інформаційною основою для розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом є ДП «Автоскладальний завод №1» ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (далі - ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс») – українська автомобілебудівна компанія у складі Корпорації «Богдан», промисловий виробник автобусів, тролейбусів та електробусів під маркою «Богдан». Основним завданням підприємства є виробництво автобусів малого, середнього і великого класів, тролейбусів різних модифікацій та електробусів. Юридична адреса підприємства: 43010, Волинська обл., місто Луцьк, вулиця Рівненська, будинок 42.

Система управління ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» передбачає виконання чотирьох основних функцій (рис. 3).

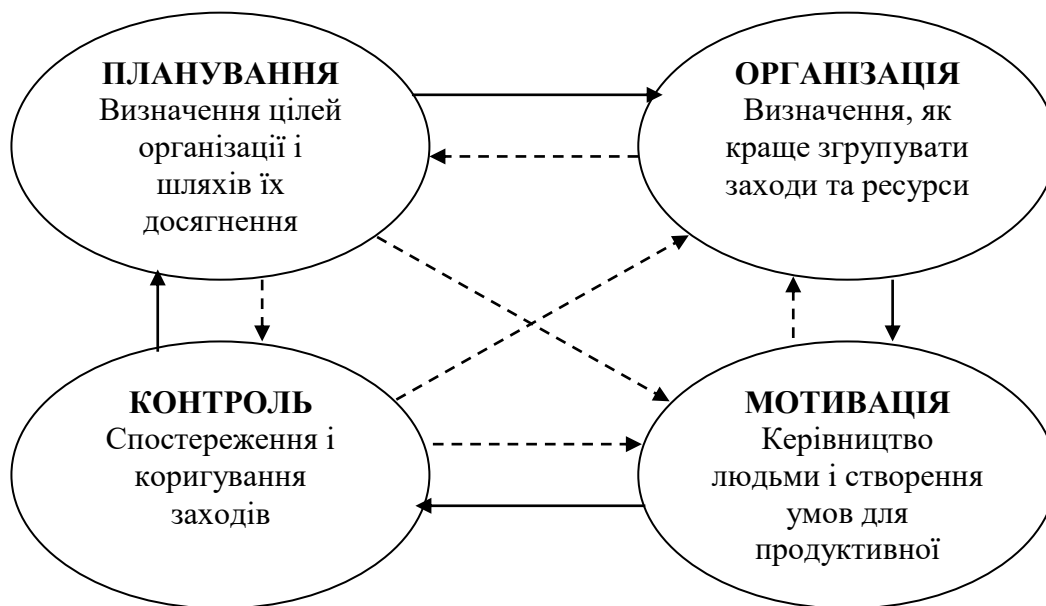


Рисунок 3 – Основні функції системи менеджменту ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» [40, С. 32].

Дані про майновий стан підприємства вказують на їх зростання, яке зумовлено збільшенням: вартості необоротних активів (у 2015 та 2017 рр.); оборотних активів (у 2015-2018 рр.). Зростання вартості необоротних активів зумовлено збільшенням вартості нематеріальних активів, основних засобів та відстрочених податкових активів. На збільшення величини оборотних активів

позитивно вплинуло зростання вартості запасів (у 2015-2017 рр.), дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги (у 2016-2018 рр.), дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами (у 2015 та 2017 рр.), з бюджетом (у 2016-2017 рр.), а також іншої поточної дебіторської заборгованості (у 2015-2016 рр.), грошей та їх еквівалентів (у 2015-2016 та 2018 рр.), витрат майбутніх періодів (у 2015 та 2017-2018 рр.) та інших оборотних активів (у 2016-2018 рр.). В структурі активів найбільша частка належала необоротним активам (у 2014-2015 рр.) та оборотним активам (у 2016-2018 рр.) (рис. 4).

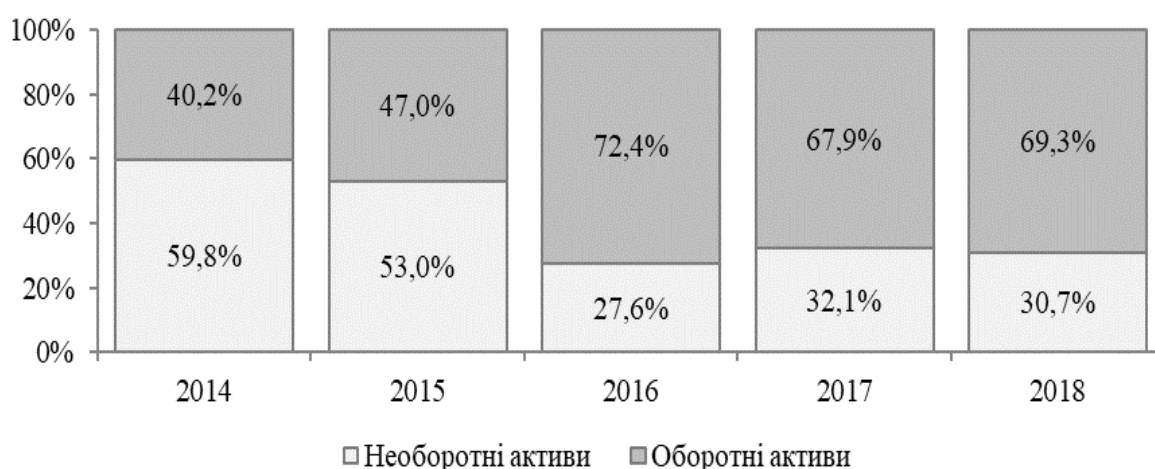


Рисунок 4 – Структура активів ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Зростання пасивів було зумовлене збільшенням величини: власного капіталу (у 2015-2018 рр.); довгострокових зобов'язань і забезпечень (у 2015-2016 рр.); поточних зобов'язань і забезпечень (у 2015-2017 рр.). В структурі пасивів найбільша частка припадала на власний капітал (у 2014-2018 рр.) (рис. 5).

Обсяги виробництва та реалізації продукції на підприємства є високоефективними (рис. 6). У 2014 та 2017 рр. обсяг реалізованої продукції склав 99,99% від кількості виробленої, а у 2015 та 2018 р. - 100% відповідно. Загалом позитивним є зростання виробництва та реалізації продукції

підприємством, проте відзначимо, що показники використання активів свідчать про зниження їх рівня, що зумовлено значним зношенням основних засобів, що потребує їх оновлення та модернізації.

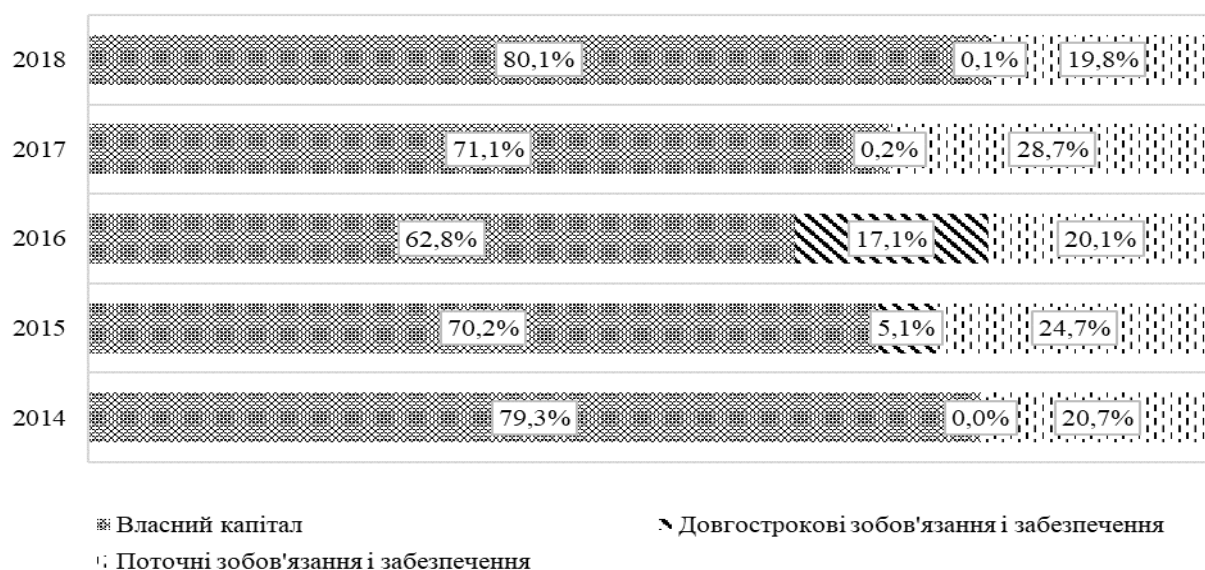


Рисунок 5 – Структура пасивів ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

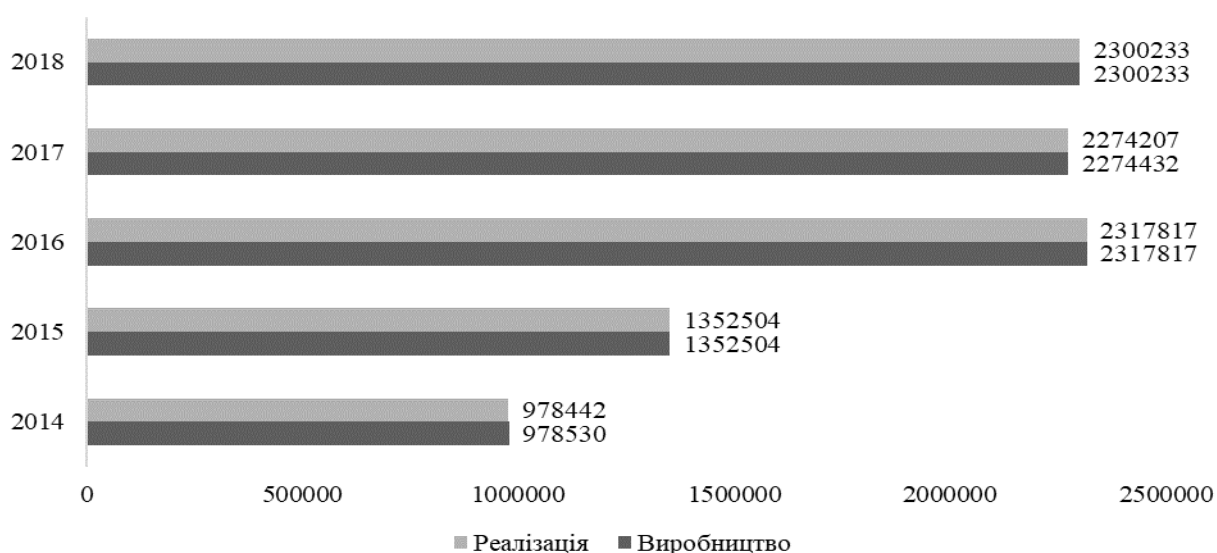


Рисунок 6 – Показники виробництва та реалізації продукції ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

У ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» існують такі методи матеріального стимулювання працівників: преміювання за високі показники роботи протягом певного періоду; преміювання працівників до професійних та особистих свят (ювілеїв) (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»). Додаткові виплати проводяться, виходячи з цілей, які закладаються в програму стимулювання і мотивації праці. Преміювання працівників за результатами роботи здійснюється щомісячно. Це передбачено в Положенні «Про оплату праці», Положенні «Про преміювання» і Колективному договорі підприємства. Розмір премій встановлюється, виходячи із загальних результатів фінансово - господарської діяльності підприємства і результатів праці. Положенням «Про оплату праці працівників ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс», передбачено преміювання: 1) при досягненні підприємством планових місячних показників щомісячна премія працівників встановлюється у % до окладу, передбаченого штатним розписом підприємства; 2) у разі, якщо показники виробництва і реалізації продукції менше планових, преміювання працівників за розрахунковий період не здійснюється; 3) коли фактичні показники виробництва і реалізації продукції перевищують планові більш ніж на 20%, здійснюється додаткове преміювання працівників.

За результатами аналізу явним є зменшення середньооблікової чисельності персоналу у 2016 р., що було зумовлено зменшенням кількості адміністративного персоналу, виробничого та допоміжного. У 2017 р. динаміка до зменшення зумовлена зменшенням кількості працівників усіх категорій, а зростання у 2018 р. відбулось під впливом зростання кількості працівників усіх категорій. В структурі персоналу найбільша частка належала виробничому персоналу, а найменша - допоміжному.

Також з огляду на визначену проблематику роботи доцільним є визначення показників руху персоналу, що наведено в таблиці А.4 додатку А. Згідно отриманих даних, зроблено висновки, що найбільше працівників прийнято у 2017 р., а найменше – у 2014 р. Найбільше працівників вибуло у

2016 р., а найменше – у 2017 р. Відповідно, у 2016 р. зросли коефіцієнти обороту персоналу по прийняттю, звільненню та коефіцієнту загального обороту персоналу. Зростання коефіцієнту плинності персоналу є негативним, і оскільки величина показника до 5% вважається задовільною, то у 2016-2018 рр. спостерігалась негативна тенденція, адже коефіцієнт плинності персоналу значно зріс та був більшим за критичне значення.

На досліджуваному підприємстві у 2016-2018 рр. коефіцієнт плинності кадрів значно збільшився, і ця динаміка негативно вплинула на величину чистого прибутку, що показано на рис. 8.

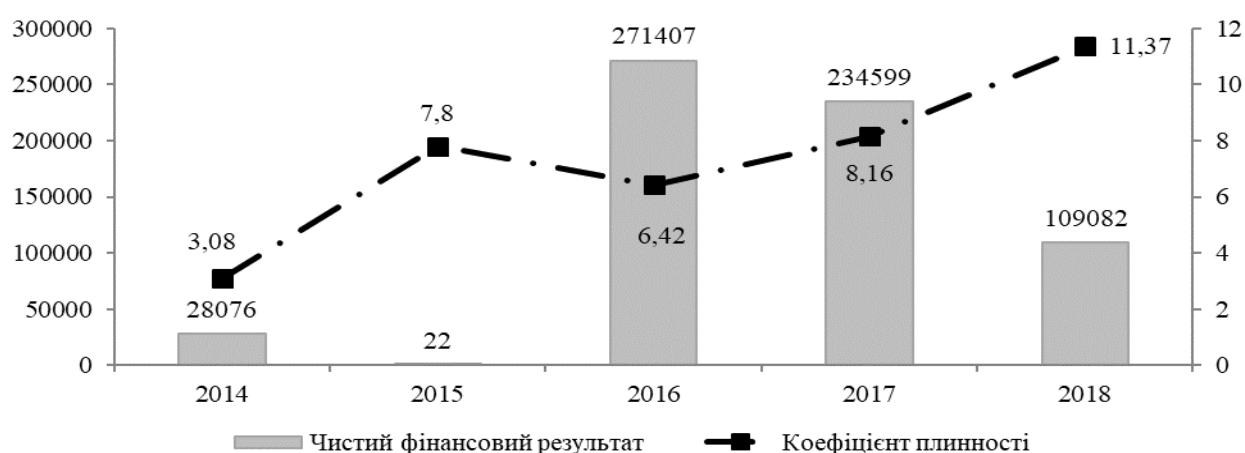


Рисунок 8 – Взаємозв'язок рівня плинності персоналу та фінансових результатів господарської діяльності ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як свідчать отримані результати, продуктивність праці 1 працівника зросла у 2015-2017 рр., проте негативним моментом є її зменшення у 2018 р., зумовлене тим, що зростання чисельності працівників відбувалось швидшими темпами, а ніж зростання чистого доходу від реалізації продукції (табл. А.6 додатку А).

Ефективність сформованої системи управління персоналом компанії в першу чергу характеризується плинністю персоналу, адже як було зазначено, що у 2018 р. рівень плинності значно зріс порівняно із попереднім роком.

Для виявлення основних причин, що викликають зростання рівня плинності кадрів, нами було проаналізовано основні причини плинності персоналу (табл. А.7 додатку А). За наведеними даними найменша плинність персоналу спостерігалась у наступних відділах: керівництво; служба головного інженера; IT-відділ; відділ діловодства; відділ кадрів. Найвищий рівень плинності спостерігався на складах та в транспортному відділі. Основними причинами високої плинності персоналу є: 1) незадовільні умови праці; 2) недостатній рівень оплати праці.

Система оплати праці повинна враховувати лише обсяги виконаних робіт та якість роботи, а не ґрунтуватись на стажі роботи працівників. Розмір винагороди (премії) за перевиконання планових показників встановлюється відповідно до стажу роботи працівника на даному підприємстві. На нашу думку, такий підхід до визначення розміру винагороди є недосконалим, адже працівник, який пропрацював на підприємстві менше 1 року та виконав роботу на 120%, отримає таку саму винагороду, як і працівник зі стажем 5 років, проте який виконав план на 110%, або такий працівник, що має стаж більше 10 років та виконав план на 100%.

Як було зазначено, обсяги виробітку залежать від завантаженості підприємства, тобто від наявності замовлень. Тобто спостерігається наступне: при відсутності великих замовлень не з вини працівника його виробіток не гарантує йому високої заробітної плати, а при великих замовленнях премія за перевиконання плану сягає 50% та більше. На нашу думку, такий підхід до нормування праці є неефективним, тому керівництву підприємства потрібно удосконалити існуючу систему нормування праці робітників, а саме:

1. Встановити диференційовані норми виробітку, які залежать від завантаженості виробництва (у %);
2. Відправною точкою потрібно взяти беззбитковий обсяг виробництва, коли працівники виконують роботу на 100%, при цьому немає простоїв, працівники виконують роботу якісно;

3. Диференціювати норми виробітку за результатами аналізу завантаженості підприємства замовленнями за останні 5-х років (варто взяти саме 8 останніх років, адже, починаючи з 2014 року, вітчизняні підприємства функціонують в складних економічних умовах, обсяги виробництва зменшились, кількість замовлень скоротилась; проте коли вітчизняна економіка буде відновлена, ці норми потрібно буде знову переглянути, але ми рекомендуємо їх коригувати щороку);
4. Встановити нові норми виробітку в залежності від кількості замовлень на підприємстві та завантаженості кожного структурного підрозділу. Так, при великому замовленні один структурний підрозділ може бути завантажений роботою на 120%, а інший - лише на 100%, проте не з вини працівників. Тому в цьому випадку варто диференційовано підходити до встановлення норм виробітку;
5. Премії за перевиконання норм також потрібно встановлювати залежно від завантаженості підприємства замовленнями (хоча підприємство і використовує надбавки за складні умови праці, їх розмір необхідно також встановлювати відповідно до обсягу виконуваних робіт).

Також з метою підвищення ефективності системи оплати праці пропонуємо удосконалити систему контролю за виробітком кожного працівника. Через недосконалу систему нормування праці зустрічаються випадки приписки відпрацьованих нормо-годин для збільшення рівня заробітної плати та виплата різних видів доплат.

На нашу думку, обсяги виробітку кожного працівника повинні контролюватись належним чином, адже мотивацією для кожного робітника повинна стати саме його продуктивність праці та якість виконаної роботи, а не різного роду приписки.

Контроль за фактичним відображенням результатів роботи кожного працівника повинен бути покладений на керівника структурного підрозділу. Схема такого контролю доволі проста – ми пропонуємо наступне:

1. Обсяги виконаних робіт (за кожним структурним підрозділом) повинні документально оформлятися керівником цього підрозділу та подаватися до керівника, який акумулює таку інформацію по кожному підрозділу та порівнює отримані дані із загальним обсягом виконаних робіт. Таким чином, сума робіт, виконаних усіма працівниками, не може перевищувати загальну суму виконаних однотипних робіт;
2. В кожному структурному підрозділі загальний обсяг виконаних робіт (підтверджений керівництвом) повинен бути розподіленим між працівниками у вигляді графіку, діаграми чи іншого графічного чи текстового матеріалу, який розміщується в самому структурному підрозділі та доступний для ознайомлення усім працівникам. В цьому випадку весь колектив зможе ознайомитись з тим, хто скільки робіт виконав, і при помилках вказати на це керівнику структурного підрозділу;
3. За невірне подання інформації, приховування чи перебільшення показників керівник структурного підрозділу повинен відповідати особисто та матеріально (депреміювання).

Як відомо, основним стимулятором працівників до продуктивної та якісної роботи є саме матеріальна винагорода, проте ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» не використовує у повному обсязі цей інструмент стимулювання, адже дані виплати є незначними. Більша частина додаткових виплат встановлюється за умови праці, за інші випадки, передбачені чинним законодавством, що не стимулює працівників до збільшення виробітку.

Також зазначимо, що часто зустрічаються випадки, коли працівники, не виконуючи свою роботу у робочий час відомо, виконують її у понадурочний час (нічні, святкові, вихідні), тим самим спонукаючи керівництво оплачувати їм роботу за підвищеними ставками та тарифами.

Таким чином, основним видом доплати до ставки мають бути саме доплати за перевиконання плану в робочий час. Для цього при великому замовленні чи обмеженому терміні його виконання керівником підприємства за

поданням керівників структурних підрозділів, які будуть виконувати дане замовлення, повинне бути розраховане планове виконання роботи в робочий час (згідно встановлених нормативів) та визначено обсяг робіт, які будуть виконуватись в понадурочний час.

Таким чином, вище запропоновані рекомендації дозволять керівництву ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» удосконалити існуючу систему стимулювання праці та підвищити продуктивність праці працівників підприємства.

Кадрова робота щодо удосконалення управління персоналом носить випадковий характер та не є ефективною. На нашу думку, до роботи із персоналом варто залучити працівників інших структурних підрозділів, які користуються довірою та повагою підлеглих, зможуть відстояти їх інтереси, і працівники будуть знати про це, тому інформація за результатами опитування буде більш точною. Також варто зазначити, що на досліджуваному підприємстві варто створити штаб, до складу якого увійдуть наступні працівники: 1) від інженерної служби – головний інженер, головний технолог та головний енергетик; 2) від виробничої служби – начальник виробництва; 3) від комерційної служби – комерційний директор; 4) від фінансової служби – головний бухгалтер; 5) начальник відділу кадрів, який буде очолювати всю роботу цього штабу.

3. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом на ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»

Для встановлення доцільності реалізації запропонованих заходів слід Далі проаналізувати ефективність пропозицій щодо удосконалення системи оплати праці та їх вплив на плинність персоналу (табл. 2). Як бачимо з даних таблиці, удосконалення системи оплати праці суттєво зменшить плинність персоналу досліджуваної компанії. Зазначимо, що такий значний вплив обумовлений тим, що матеріальна мотивація працівників є найефективнішим інструментом підвищення продуктивності їх праці та зниження плинності персоналу.

Таблиця 2 – Оцінка впливу удосконалення системи оплати праці працівників ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» на їх плинність

Показники	Значення		Відхилення	
	факт	прогноз	абс.	темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	818	818	0	0
Кількість прийнятих, осіб	101	69	-32	-31,68
Кількість звільнених, осіб	93	61	-32	-34,41
Коефіцієнт обороту персоналу з прийняття	12,35	8,44	-3,91	х
Коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення	11,37	7,46	-3,91	х
Коефіцієнт загального обороту персоналу	23,72	15,89	-7,83	х
Коефіцієнт плинності персоналу	11,37	7,45	-3,92	х

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Також нагадаємо, що за даними опитувань працівників компанії, саме недосконала система оплати праці є основною причиною їх невдоволення в роботі та плинності. Необхідно зауважити, що процеси плинності персоналу негативно впливають на результати господарської діяльності підприємства, тому проаналізуємо цей вплив. Розрахунок показників наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Економічна оцінка збитків від плинності персоналу працівників, зайнятих у виробництві, складському й транспортному господарстві ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Втрати, викликані перервами у роботі, тис. грн.***	568,33	814,00	1099,89	245,67	285,89	43,2	35,1
Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням, %**	11,2	11,4	12,1	0,2	0,7	1,8	6,1
Кількість днів перед звільненням, коли спостерігається зниження продуктивності праці**	5	5	7	0	2	0,0	40,0
Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням, тис. грн.*	28,93	35,69	66,54	6,76	30,85	23,4	86,4
Загальні витрати на набір, тис. грн.**	129,88	138,75	154,21	8,87	15,46	6,8	11,1
Коефіцієнт зміни чисельності працівників, %*	102,40	102,35	103,15	-0,05	0,8	0,0	0,8
Частка надлишкового обороту плинності в загальному об'ємі руху персоналу, %*	54,9	56,0	54,4	1,1	-1,6	2,0	-2,9
Витрати по проведенню підбору персоналу в результаті плинності, тис. грн.***	69,63	75,92	81,33	6,29	5,41	9,0	7,1
Витрати на навчання та перенавчання, тис. грн.**	319,81	332,10	341,77	12,29	9,67	3,8	2,9
Витрати, обумовлені необхідністю навчання та підвищення рівня кваліфікації нових працівників, тис. грн.***	171,46	178,05	180,25	6,59	2,2	3,8	1,2
Загальні втрати від браку, тис. грн.**	419,88	453,27	487,92	33,39	34,65	8,0	7,6
Частка втрат від браку в осіб, які пропрацювали менше одного року, %*	74,12	74,84	75,22	0,72	0,38	1,0	0,5
Втрати від браку працівників-початківців, тис. грн.***	166,85	185,61	193,56	18,76	7,95	11,2	4,3

* Значення показників розраховано згідно бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності компанії

** Значення показників отримано із документації компанії

*** Показники розраховано за формулами

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

З таблиці бачимо, що високий рівень плинності персоналу досліджуваної компанії зумовив значні витрати, зокрема: втрати, викликані перервами у роботі внаслідок плинності персоналу, зростали у 2017-2018 рр. відповідно на 245,67 та 285,89 тис. грн.; втрати, які зумовлено зниженням продуктивності працівників перед їх звільненням, у 2017-2018 рр. зросли на 6,76 та 30,85 тис. грн. відповідно; витрати на підбір персоналу замість тих працівників, які вибули за причиною плинності, зросли також у 2017-2018 рр. на 6,29 та 5,41 тис. грн.; витрати на навчання та підвищення кваліфікації нових працівників зросли на 6,59 та 2,2 тис. грн. відповідно у 2017-2018 рр.; втрати від браку працівників-початківців, яких було прийнято замість працівників, які вибули внаслідок плинності, зросли у 2016-2017 рр. відповідно на 18,76 та 7,95 тис. грн.

Зазначимо, що позитивною тенденцією є зменшення у 2018 р. витрат на набір персоналу, вибувшого внаслідок плинності, витрат на навчання та перекваліфікацію нових працівників, а також втрат від браку працівників-новачків. В таблиці 4 проаналізовано ефективність запропонованих заходів.

Як свідчать дані таблиці, вже в перший рік удосконалення системи оплати праці ефект від впровадження цих даних заходів складе 11,21 тис. грн. При цьому витрати та втрати, спричинені плинністю персоналу, зменшаться. Зазначимо, що в наступних роках, в міру подальшого удосконалення інших факторів, що спричиняють плинність персоналу, ефект буде збільшуватись.

Збільшення величини заохочувальних та компенсаційних виплат призведе до зростання продуктивності праці працівників (табл. 5).

Як бачимо, зростання продуктивності праці внаслідок збільшення заохочувальних та компенсаційних виплат призведе до збільшення чистого прибутку на 203 тис. грн.

Таблиця 4 – Економічна ефективність заходів щодо удосконалення оплати праці персоналу ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» та його навчання

Показники	Значення		Відхилення	
	факт	прогноз	абс.	темп приросту, %
Втрати, викликані перервами у роботі, тис. грн.	1099,89	335,83	-764,06	69,5
Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням, тис. грн.	66,54	51,37	-15,17	-22,8
Витрати по проведенню підбору персоналу в результаті плинності, тис. грн.	81,33	55,14	-26,19	-32,2
Витрати, обумовлені необхідністю навчання та підвищення рівня кваліфікації нових працівників, тис. грн.	180,25	69,04	-111,21	-61,7
Втрати від браку працівників-початківців, тис. грн.	193,56	50,98	-2,58	-73,7
Загальна економія коштів, тис. грн.	919,21			
Витрати на оплату праці, тис. грн.	38448,0	37540,0	908,0	-2,4
Ефект заходів, тис. грн.	11,21			

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

Таблиця 5 – Оцінка економічної ефективності збільшення величини заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс», тис. грн.

Показники	факт	прогноз
Фонд оплати праці	85009,00	85604,00
Величина заохочувальних та компенсаційних виплат	5951,00	6546,00
Продуктивність праці, тис. грн./чол..	2812,47	3234,34
Чистий прибуток, тис. грн.	109082,00	109880,00
Економічний ефект, тис. грн.	-	203,00

Джерело: сформовано автором за даними звітності підприємства

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо виокремити наступні висновки:

1. В результаті аналізу змістовного наповнення характеристики системи управління персоналом підприємства було визначено, що управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії під час формування, в наслідок розвитку і в результаті операційної діяльності персоналу організації, яка реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності. Також це спонукало до висновків щодо широкого кола підходів в управлінні персоналом компаній. Але найбільш розповсюдженого використання набув технократичний підхід, тому що тільки такий підхід до управління персоналом дає змогу усвідомити усю складність процесу і дає можливість розглядати персонал як ефективний ресурс для досягнення цілей підприємства.

2. Аналіз методичних основ оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства свідчить про те, що показники оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства поділяються на 2 групи: кількісні, які характеризують одержаний економічний ефект, та якісні, що характеризують отриманий соціальний ефект. На нашу думку, кількісні та якісні методи оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства потрібно використовувати комбіновано. За допомогою економічних показників оцінюється загальна економічна результативність управління людськими ресурсами та віддача від кожного працюючого співробітника. Показники ефективності управління витратами на персонал визначають, скільки загальних витрат вкладено в усі HR-процеси за напрямками найму, адаптації, оцінки, навчання та розвитку, мотивації.

3. Досліджено теоретичні підходи удосконалення системи управління персоналом підприємства та зазначено, що для підвищення системи управління персоналом підприємства необхідно особливу увагу звернути на покращання мотиваційного механізму. Найвагоміші елементи спонукання до ефективної

праці - це заробітна плата, премії та нарахування бонусів, відміна встановлених штрафів за певні незначні порушення, додаткові виплати до днів народження або ж святкових днів, цінні подарунки та ін. Нематеріальна мотивація спрямована на зростання лояльності співробітників до підприємства одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудових витрат. Кадрова політика як елемент системи управління персоналом є важливою передумовою для розробки технологій управління людськими ресурсами організації.

4. Надано загальну організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» та зроблено висновок, що ДП «Автоскладальний завод №1» ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» (далі - ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»)) – українська автомобілебудівна компанія у складі Корпорації «Богдан», промисловий виробник автобусів, тролейбусів та електробусів під маркою «Богдан». Основним завданням підприємства є виробництво автобусів малого, середнього і великого класів, тролейбусів різних модифікацій та електробусів. Зазначено, що у 2014 та 2017 рр. обсяг реалізованої продукції склав 99,99% від кількості виробленої, а у 2015 та 2018 р. - 100% відповідно. При цьому позитивним є зростання виробництва та реалізації продукції підприємством, проте показники використання активів свідчать про зниження їх рівня, що зумовлено значним зношенням основних засобів, що потребує їх оновлення та модернізації.

5. Проведено аналіз фінансового стану підприємства та зазначено, що фінансовий результат від операційної діяльності, а також до оподаткування мав додатне значення та зростав у 2015 р., а у 2017-2018 рр. його величина зменшилась, що призвело до зниження величини чистого прибутку у 2015 та 2017-2018 рр. Зниження величини коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про зниження рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, у 2015 та 2017-2018 рр. Зменшення коефіцієнта рентабельності діяльності у 2015 та 2017-2018 рр. – свідчення зниження ефективності господарської діяльності підприємства. Зменшення у

2015 та 2017-2018 рр. коефіцієнта рентабельності продукції – свідчення зниження ефективності реалізації продукції підприємства. Зроблено висновок, що фінансовий стан досліджуваної компанії був стійким у 2014-2015 та 2018 рр.

6. Здійснено діагностику системи управління персоналом на ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» та зроблено висновок, що найбільше працівників прийнято у 2017 р., а найменше – у 2014 р. Найбільше працівників вибуло у 2016 р., а найменше – у 2017 р. Зростання коефіцієнту плинності персоналу є негативним, і оскільки величина показника до 5% вважається задовільною, то у 2016-2018 рр. спостерігалась негативна тенденція, адже коефіцієнт плинності персоналу значно зріс та був більшим за критичне значення. На досліджуваному підприємстві у 2016-2018 рр. коефіцієнт плинності кадрів значно збільшився, і ця динаміка негативно вплинула на величину чистого прибутку. Продуктивність праці 1 працівника зросла у 2015-2017 рр., проте негативним моментом є її зменшення у 2018 р., зумовлене тим, що зростання чисельності працівників відбувалось швидшими темпами, аніж зростання чистого доходу від реалізації продукції.

7. Виокремлено недоліки системи управління персоналом підприємства та зазначено, що основними причинами високої плинності персоналу є незадовільні умови праці та недостатній рівень оплати праці. Як наслідок – в колективі несприятливий та загрозливий психологічний клімат в колективі, оскільки працівники часто змінюються. Багато працівників звільняють в період випробування. Перед працівниками транспортного відділу постали наступні проблеми: незручний графік роботи; невисока заробітна плата; некомфортні умови праці в колективі.

8. Розроблено проект удосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства та зроблено висновок, що система оплати праці повинна враховувати лише обсяги виконаних робіт та якість роботи, а не ґрунтуватись на стажі роботи працівників. Система оплати праці повинна бути прозорою та залежати від продуктивності праці робітника. Вважаємо, щодо

роботи із персоналом варто залучити працівників інших структурних підрозділів, які користуються довірою та повагою підлеглих, зможуть відстояти їх інтереси, і працівники будуть знати про це, тому інформація за результатами опитування буде більш точною. Також на досліджуваному підприємстві варто створити штаб управління персоналом.

9. Оцінено економічний ефект удосконалення системи управління персоналом на ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» та зазначено, що в перший рік удосконалення системи оплати праці ефект від впровадження цих даних заходів складе 11,21 тис. грн. Зростання продуктивності праці внаслідок збільшення заохочувальних та компенсаційних виплат призведе до збільшення чистого прибутку на 203 тис. грн. В результаті впровадження штабу компанія зможе отримати ефект в результаті економії коштів на навчання та перенавчання працівників в розмірі 405 тис. грн. Отже, запропоновані заходи є економічно ефективними та призведуть до зростання чистого прибутку компанії за рахунок зменшення плинності, зростання продуктивності працівників та підвищення ефективності управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вереснева Т. Особливості системи управління персоналом підприємства / Т. Вереснева // Економічна думка. - 2017. - 11. - С. 78-81.
2. Воронкова В. Г. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 «МОе»: конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2007. - 161 с.
3. Грецова О. Г. Управління персоналом : Методичні вказівки до семінарських занять для бакалаврів ЗДІА спец. 6.030601 «МОе» / О. Г. Грецова; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2007. - 114 с.
4. Гриньова В. М., Козирєва О. В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. — 192 с.
5. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42 – 50.
6. Данилюк І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства / І.О. Данилюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 50 – 52.
7. Дериховська В. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства / В. Дериховська // Економічна думка. – 2014. – Вип. 17. – С. 29-36.
8. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. — Кам'янець-Подільський: Абетка, 2012. — 332 с.
9. Кириленко І.Т. Кадрове забезпечення підприємства / І.Т. Кириленко // Економіка АПК.- 2014. - № 11. - С. 12-17.
10. Кожанова Є. П., Титар О. О., Білоконенко В. І., Жилін О. І., Гавкалова Н. Л. Економіка праці й соціально-трудові відносини. - Х.: ХНЕУ, 2012. - 284 с.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. - 308 с.

12. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. та доповн. – Львів: «Новий Світ-2000», 2010. – 448 с.
13. Матушевич О. Формування кадрової політики підприємства / О. Матушевич // Ефективна економіка. - 2015. - № 2. – С. 5-11.
14. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2012. - 188 с.
15. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
16. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. - М.: ИКЦ «Марь»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2012. - 301 с.
17. Мовчан А.О. Організація і проведення добору кадрів на підприємствах, в установах, організаціях та фізичними особами, що використовують найману працю / А.О. Мовчан // Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. – 2015. - № 1. - С. 113-118.
18. Моделирование гибкой системы материального стимулирования // Менеджмент. - 2013. - № 2. - С. 14-29.
19. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз; ЗДІА. - Запоріжжя: ЗДІА, 2015. - 324 с.
20. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т. С. Морщенок // Держава і регіони. – 2006. – № 5. – С. 216 – 221.
21. Москаленко Н. О., Отенко І. П. Економіка праці в організації. — Х.: ХНЕУ, 2010. - 232 с.
22. Москаленко Н.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / Н.О. Москаленко // Бізнес-навігатор. - 2010. - № 3(20). - С. 23-27.
23. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства / А. Москальчук // Наукові записки РДГУ. – 2013. - № 2. – С. 5-8.

- 24.Обиденнова Т.С. Рациональное управление персоналом как одна из
наиболее важных составляющих деятельности предприятия / Т.С. Обиденнова // *Научный вестник НЛТУ Украины*. – 2010. – Вып. 22.7. – С. 17-29.
- 25.Овсіюк Є.М. Оцінювання ефективності мотивації / Є.М. Овсіюк // *Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова*. – 2014. – № 2. – С. 158–161.
- 26.Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом:
методологический подход: учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов,
К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс»,
2011. - 752 с.
- 27.Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного
менеджмента / Ю.Г. Одегов // *Вестник Омского университета. Серия
«Экономика»*. - 2015. - № 1. - С. 92–99.
- 28.Осокіна В. Управління системою оплати праці на підприємстві /
В. Осокіна // *Менеджер по персоналу*. – 2016. - № 9. – С. 24 – 26.
- 29.Петюх В. М. Методичні підходи до діагностики причин високої
плинності кадрів в організації / В. М. Петюх, О. І. Ільніцька // *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки,
молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима
Гетьмана»; [відп. ред. О. О. Беляєв].- Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті:
новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. — Т. 2.
– Київ : КНЕУ, 2012. – 398 с.*
- 30.Петюх В. М. Методичні підходи до діагностики причин високої
плинності кадрів в організації / В. М. Петюх, О. І. Ільніцька // *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки,
молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима
Гетьмана»; [відп. ред. О. О. Беляєв].- Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті:
новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. — Т. 2.
– Київ : КНЕУ, 2012. – С. 281-294.*
- 31.Пилипенко С. М., Пилипенко А. А., Отенко І. П. Економіка праці та
соціально-трудові відносини. - Х.: ХНЕУ, 2012. - 223 с.

- 32.Посилкіна О. В. Економіка праці. - Х.: Видавництво НФаУ, 2010. - 208 с.
- 33.Прижигалінська Н.В. Формування кадрового потенціалу / Н.В. Прижигалінська // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв. – Спеціальний випуск 3 (42) - 2014. - С. 43-48.
- 34.Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2008. — 368 с.
- 35.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2005. – 279 с.
- 36.Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210 – 218.
- 37.Савельєва В.С. Управління персоналом: Навч. посіб. / Савельєва В.С., Єськов О.Л. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 389 с.
- 38.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2008. – 351 с.
- 39.Самолук Н.М. Аналіз джерел набору персоналу підприємств / Н.М. Самолук // Науковий вісник НУВГП. – 2017. - № 19. – С. 23-27.
- 40.Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / Сердюк О.Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
- 41.Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н. Синенко // Справочник кадровика, 2004. – № 1. – С. 47–50.
- 42.Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2000. – 400с.
- 43.Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр // Економіка & держава. - 2012. - № 5. - С. 9-16.
- 44.Статут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Статут Л.У., [пер. с англ.]. – М.:ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.

45. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О.Стахів // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1. – С. 29 – 35.
46. Стрельчук Є.М. Оцінювання ефективності мотивації / Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. – 2007. – №2. – С. 158–161.
47. Сухоставець А.І. Кадровий потенціал: проблеми кваліфікації / Сухоставець А.І. // Збірник наукових праць Між нар. наук.-практ. конференції Луганського НАУ. Вип.14 I-II- Луганск.- 2012. - С. 225-228.
48. Тебенко В.М. Кадрове забезпечення / В.М. Тебенко // Науковий вісник НАУ. – 2014. - Вип. 41. - С. 305-311.
49. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210 – 218.
50. Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О. В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. Научно – технический сборник. - 2006. - № 71. – С. 333-337.
51. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / Травин В.В., Дятлов В.А. . – М.: Дело, 2010. – 207 с.
52. Турчина С.Г. Кадрове забезпечення та якісний склад персоналу / Турчина С.Г. // Збірник наукових праць Луганського НАУ. Серія екон. наука №14/26,II III- Луганск.- 2012. - С. 311-314.
53. Уварова Є. Особливості системи управління персоналом підприємств / Є. Уварова // Науковий вісник РДГУ. - 2017. - Вип. 4(49). - С. 29-36.
54. Управление персоналом организации / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – М.: ПИТЕР, 2002. – 176 с.
55. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, 2003. — 272 с.

56. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. — Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.
57. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2007. — 235 с.
58. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. — Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. — 240 с.
59. Харчук І.А. Управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу: теоретичний аспект / І.А. Харчук // Економічний форум. - 2017. - № 4. - С. 21-24.
60. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
61. Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В.. — Житомир: ЖДТУ, 2012. — 378с.
62. Чирков В.И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежных теорий трудовой мотивации / Чирков В.И.. — Ярославль: ОргПресс, 2009. — 301 с.
63. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу / Л. Шаульська // Економіст. — 2012. - № 2. - С. 11-27.
64. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Шваб Л.І. — 4- те вид. — К.: Каравела, 2007. — 419 с.
65. Шелегеда Б.Г., Касьянова Н. В., Берсуцький А. Я. Економіка підприємства. — Донецьк: ДонУЕП, 2010. — 394 с.
66. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства/ В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Україна: аспекти праці. - 2015. - № 4. — С. 27-32.
67. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Щекин Г.В. — К.: МАУП, 2002. — 832 с.

- 68.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г.В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
- 69.Якуба М.М. Кадровий потенціал промислового підприємства та принципи його формування / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - № 7. - С. 107-112.
- 70.Яценко А. Особливості управління персоналом виробничого підприємства: теоретичні основи / А. Яценко // Економічна думка. – 2018. - № 11. –С.49-52.

Додаток А

<i>ПІДХІД</i>	<i>Сутність поняття</i>
Управління персоналом як цілісна система	Діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані
Управління персоналом як область (сфера, функція) діяльності, характерна для всієї організації	Визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками
Управління персоналом з точки зору прийняття рішень	Система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості
Управління персоналом з методологічної точки зору (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності
Мотиваційний підхід	Формування та направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією
Системний підхід	Врахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом
Інтеграційний підхід	Поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі - між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – по стадіях життєвого циклу організації, культури; ступінь узгодженості економічних інтересів

Рисунок А.1 – Підходи щодо визначення сутності «управління персоналом»

Джерело: систематизовано автором за даними [31; 56]



Рисунок А.2 – Показники оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [3; 19]

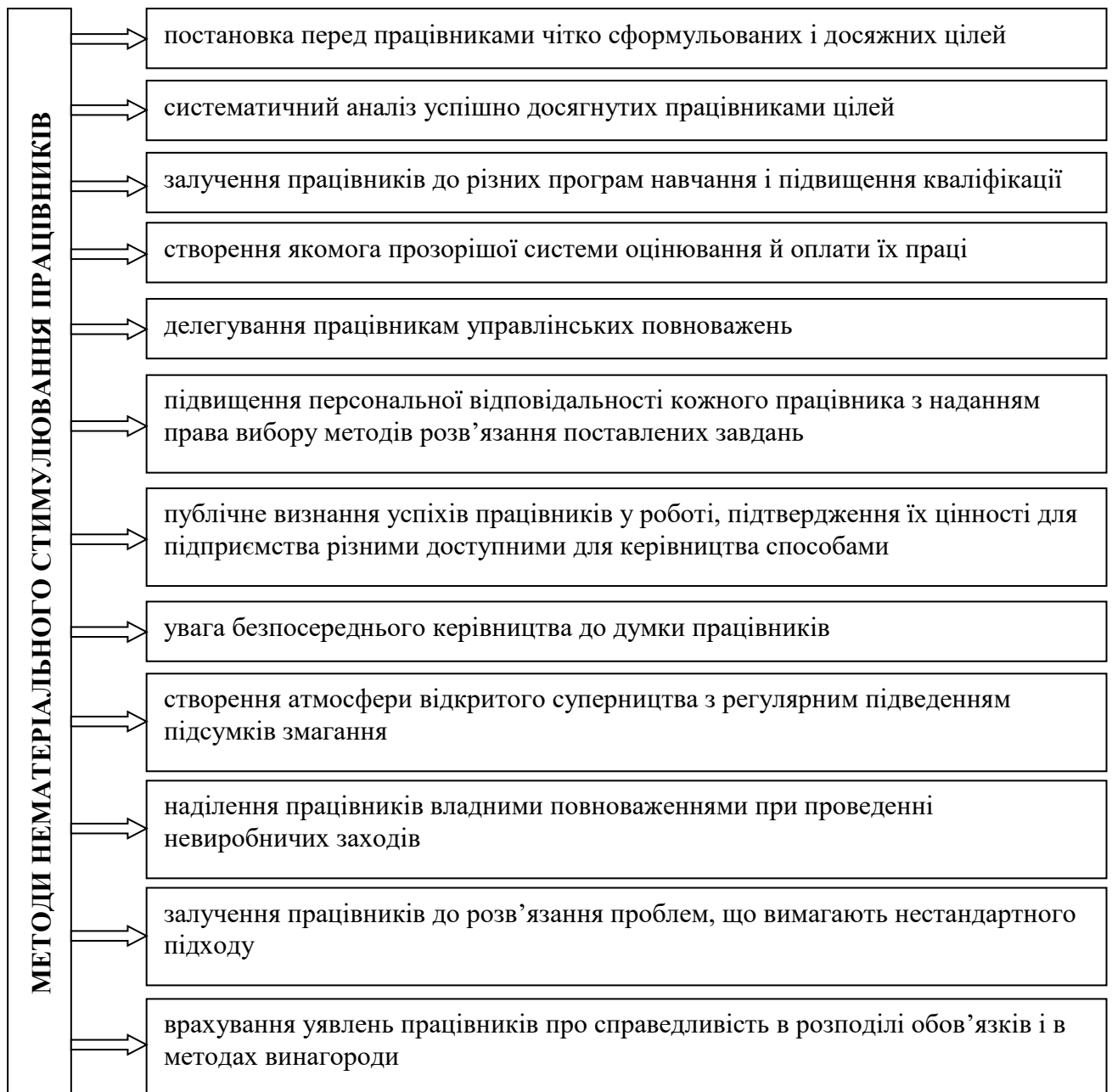


Рисунок А.3 – Методи нематеріального стимулювання працівників

Джерело: [36, с. 214]

Таблиця А.1 – Аналіз активів ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення							
	2014	2015	2016	2017	2018	абсолютне				темп приросту, %			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/2 014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
АКТИВИ	499988	565374	1063463	1267163	1274899	65386	498089	203700	7736	13,1	88,1	19,2	0,6
1. Необоротні активи	299187	299519	293567	406871	391927	332	-5952	113304	-14944	0,1	-2,0	38,6	-3,7
Нематеріальні активи	17	1157	0	2	1	1140	-1157	2	-1	6705,9	-100,0	100,0	-50,0
Незавершені капітальні інвестиції	30414	25299	62051	61581	48525	-5115	36752	-470	-13056	-16,8	145,3	-0,8	-21,2
Основні засоби	268683	269101	226857	339587	337719	418	-42244	112730	-1868	0,2	-15,7	49,7	-0,6
Відстрочені податкові активи	73	3962	4659	5701	5682	3889	697	1042	-19	5327,4	17,6	22,4	-0,3
2. Оборотні активи	200801	265855	769896	860292	882972	65054	504041	90396	22680	32,4	189,6	11,7	2,6
Запаси	81435	138495	225321	243435	228103	57060	86826	18114	-15332	70,1	62,7	8,0	-6,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	102572	58050	478879	558877	605726	-44522	420829	79998	46849	-43,4	724,9	16,7	8,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:													
за виданими авансами	8912	18607	9364	11287	2065	9695	-9243	1923	-9222	108,8	-49,7	20,5	-81,7
з бюджетом	2554	1865	3264	29679	368	-689	1399	26415	-29311	-27,0	75,0	809,3	-98,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	150	683	713	565	324	533	30	-148	-241	355,3	4,4	-20,8	-42,7
Гроші та їх еквіваленти	4996	48120	51372	11367	38160	43124	3252	-40005	26793	863,2	6,8	-77,9	235,7
Витрати майбутніх періодів	20	35	19	26	690	15	-16	7	664	75,0	-45,7	36,8	2553,8
Інші оборотні активи	162	0	964	5056	7536	-162	964	4092	2480	-100,0	100,0	424,5	49,1

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Таблиця А.2 – Аналіз пасивів ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення							
	2014	2015	2016	2017	2018	абсолютне				темп приросту, %			
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
ПАСИВИ	499988	565374	1063463	1267163	1274899	65386	498089	203700	7736	13,1	88,1	19,2	0,6
1. Власний капітал	396623	396645	667411	901221	1020442	22	270766	233810	119221	0,0	68,3	35,0	13,2
Зареєстрований (пайовий) капітал	88111	88111	88111	88111	88111	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	31140	31140	31140	31140	31140	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	277372	277394	548160	781970	901191	22	270766	233810	119221	0,0	97,6	42,7	15,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	29339	182008	1855	1757	29339	152669	-180153	-98	100,0	520,4	-99,0	-5,3
Довгострокові кредити банків	0	29339	182000	0	0	29339	152661	-182000	0	100,0	520,3	-100,0	0
Довгострокові забезпечення	0	0	8	1855	1757	0	8	1847	-98	0	100,0	23087,5	-5,3
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	103365	139390	214044	364087	252700	36025	74654	150043	-111387	34,9	53,6	70,1	-30,6
Поточна кредиторська заборгованість:													
за товари, роботи, послуги	100896	137457	147701	360810	235722	36561	10244	213109	-125088	36,2	7,5	144,3	-34,7
за розрахунками з бюджетом	733	26	66261	71	14222	-707	66235	-66190	14151	-96,5	254750	-99,9	19931
за розрахунками з оплати праці	122	187	78	0	0	65	-109	-78	0	53,3	-58,3	-100,0	0
за одержаними авансами	0	10	2	8	18	10	-8	6	10	100,0	-80,0	300,0	125,0
Поточні забезпечення	1602	0	0	0	0	-1602	0	0	0	-100,0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	12	1710	2	3198	2738	1698	-1708	3196	-460	14150	-99,9	159800	-14,4

Джерело: складено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Таблиця А.3 – Чисельність, динаміка та структура трудових ресурсів ДП «АСЗ
№ 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» за категоріями персоналу

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Абсолютні показники, осіб									
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.:	778	795	779	748	818	17	-16	-31	70
- адміністративний персонал	81	84	78	72	85	3	-6	-6	13
- спеціалісти	197	199	199	198	205	2	0	-1	7
- виробничий персонал	459	469	460	441	483	10	-9	-19	42
- допоміжний персонал	41	43	42	37	45	2	-1	-5	8
Структура персоналу, %									
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.:	100	100	100	100	100	x	x	x	x
- адміністративний персонал	10	11	10	10	10	0	-1	0	1
- спеціалісти	25	25	26	26	25	0	1	1	-1
- виробничий персонал	59	59	59	59	59	0	0	0	0
- допоміжний персонал	5	5	5	5	6	0	0	0	1

Таблиця А.4 – Рух персоналу ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс»
у 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	778	795	779	748	818	17	-16	-31	70
Прийнято	44	51	34	132	101	7	-17	98	-31
Вибуло, у т.:	27	67	65	62	93	40	-2	-3	31
за власним бажанням	24	62	50	61	93	38	-12	11	32
за порушення дисципліни	1	2	11	0	0	1	9	-11	0
по скороченню штатів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
з інших причин	2	3	4	1	0	1	1	-3	-1
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	3,47	8,43	8,34	8,29	11,37	4,96	-0,09	-0,06	3,08
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	5,66	6,42	4,36	17,65	12,35	0,76	-2,06	13,28	-5,30
Коефіцієнт загального обороту	9,13	14,84	12,71	25,94	23,72	5,71	-2,13	13,23	-2,22
Коефіцієнт плинності	3,08	7,8	6,42	8,16	11,37	4,72	-1,38	1,74	3,21

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

Таблиця А.5 – Аналіз фонду оплати праці ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення							
						Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Фонд оплати праці, тис. грн.	40501	46468	49026	62097	85009	5967	2558	13071	22912	14,7	5,5	26,7	36,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	778	795	779	748	818	17	-16	-31	70	2,2	-2,0	-4,0	9,4
Фонд робочого часу, людино-годин	1562224	1596360	1558000	1501984	1622912	34136	-38360	-56016	120928	2,2	-2,4	-3,6	8,1
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	52,06	58,45	62,93	83,02	103,92	6,392474	4,484217	20,08285	20,9056	12,3	7,7	31,9	25,2

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

Таблиця А.6 – Продуктивність праці та її оплата у ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2014-2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення							
						Абсолютне відхилення				Темп приросту, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	978530	1352505	2317817	2274432	2300601	373975	965312	-43385	26169	38,2	71,4	-1,9	1,2
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	778	795	779	748	818	17	-16	-31	70	2,2	-2,0	-4,0	9,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	40501	46468	49026	62097	85009	5967	2558	13071	22912	14,7	5,5	26,7	36,9
Продуктивність праці, тис. грн./1 особа	1257,75	1701,26	2975,37	3040,68	2812,47	443,51	1274,11	65,31	-228,21	35,3	74,9	2,2	-7,5
Продукція на 1 грн. оплати праці	24,16	29,11	47,28	36,63	27,06	4,95	18,17	-10,65	-9,56	20,5	62,4	-22,5	-26,1
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	52,06	58,45	62,93	83,02	103,92	6,39	4,48	20,09	20,90	12,3	7,7	31,9	25,2

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської та статистичної звітності підприємства

Таблиця А.7 – Аналіз плинності персоналу ДП «АСЗ № 1 ПАТ АК «Богдан
Моторс» у 2018 р. за структурними підрозділами

Структурні підрозділи	середньооблікова чисельність працівників, осіб	чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, осіб	коефіцієнт плинності персоналу, %
Керівництво	4	0	0,00
Служба головного інженера	5	0	0,00
Виробнича дільниця, у т.ч.:	663	46	47,64
виробничі цехи	579	7	1,21
склади	84	39	46,43
Відділ маркетингу і збуту	11	2	18,18
Відділ реклами	12	2	16,67
ІТ-відділ	6	0	0,00
Відділ постачання	26	5	19,23
Відділ бух обліку	7	1	14,29
Аналітичний відділ	6	1	16,67
Планово-економічний відділ	7	1	14,29
Відділ економічної безпеки	5	1	20,00
Юридичний відділ	5	1	20,00
Транспортний відділ	41	29	70,73
Відділ охорони	12	1	8,33
Відділ діловодства	3	0	0,00
Відділ кадрів	5	0	0,00

Джерело: сформовано автором за даними підприємств