

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД»

**(на матеріалах ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ФІЛІЯ «ДАРНИЦЬКИЙ
ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД», м. Київ)**

Студента 2 курсу, 4мз групи,
спеціальності 073

«Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент

зовнішньоекономічної
діяльності»

Луценко І.І.

підпис студента

Науковий керівник

кандидат економічних наук,
старший викладач

Севрук І.М.

підпис керівника

Гарант освітньої програми

доктор економічних наук,
доцент

Студінська Г.Я.

підпис керівника

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Луценко І.І. Управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У випускній кваліфікаційній роботі уточнено поняття, наведено методи та принципи управління персоналом; досліджено процес управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД; наведено методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД; проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; досліджено зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; визначено особливості процесу управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» та оцінено його ефективність; визначено пріоритетні напрями удосконалення управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство – суб'єкт ЗЕД, експорт, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Луценко И.И. Управление персоналом на предприятии - субъекте ВЭД

Выпускная квалификационная работа на соискание степени магистра по специальности 073 «Менеджмент», специализации «Менеджмент

внешнеэкономической деятельности». Киевский национальный торгово-экономический университет, 2018.

В выпускной квалификационной работе уточнено понятие, приведены методы и принципы управления персоналом; исследован процесс управления персоналом на предприятии - субъекте ВЭД, приведен методический инструментарий оценки эффективности управления персоналом на предприятии - субъекте ВЭД, проанализирована финансово-хозяйственная деятельность ПАО «Укрзалізниця» филиал «Дарницький вагоноремонтний завод»; исследована внешнеэкономическая деятельность ПАО «Укрзалізниця» филиал «Дарницький вагоноремонтний завод»; определены особенности процесса управления персоналом на ПАО «Укрзалізниця» филиал «Дарницький вагоноремонтний завод» и оценена его эффективность; определены приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом ПАО «Укрзалізниця» филиал «Дарницький вагоноремонтний завод»; разработан комплекс мероприятий по совершенствованию управления персоналом ПАО «Укрзалізниця» филиал «Дарницький вагоноремонтний завод»; осуществлена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Ключевые слова: управление персоналом, внешнеэкономическая деятельность, предприятие – субъект ВЭД, экспорт, эффективность.

SUMMARY

Lutsenko I.I. Personnel management at the enterprise - the subject of foreign economic activity

Final qualifying works for obtaining Master of specialty 073 "Management", specialization "Management of foreign economic activity". Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

In the final qualification work the methods and principles of personnel management are given; the process of personnel management at the enterprise - the subject of foreign economic activity; the methodical tool for evaluating the

effectiveness of personnel management at the enterprise - the subject of foreign economic activity is given; the financial and economic activity of PJSC "Ukrzaliznytsia" branch "Darnytsky car repair plant" is analyzed; foreign trade activity of PJSC "Ukrzaliznytsia" branch "Darnytsky car repair plant"; the features of the personnel management process at PJSC "Ukrzaliznytsia" branch "Darnytsky car repair plant" were determined and its efficiency was estimated; the priority directions of improvement of personnel management at PJSC "Ukrzaliznytsia" are determined; the branch "Darnytsky car repair plant"; The complex of measures on improvement of personnel management at PJSC "Ukrzaliznytsia" branch "Darnytsky car repair plant" was developed; an assessment of the effectiveness of the proposed measures.

Key words: personnel management, foreign economic activity, enterprise - subject of foreign economic activity, export, efficiency.

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД»

(на матеріалах ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький
вагоноремонтний завод», м. Київ)

Студента 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Луценка
Ігора Ігоровича

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший викладач

Севрук Ірина
Миколаївна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота: 117 с., 13 рис., 28 табл.,
3 додатки, 71 джерело

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», м. Київ.

Мета роботи – визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та формальної логіки – для узагальнення основних понять, що складають сутність управління персоналом, його методів та принципів; фінансового та економічного аналізу – для визначення практичних аспектів діяльності досліджуваного підприємства; прогнозування – для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

У вступі обґрунтовано актуальність та практичну значущість обраної теми; сформувано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження; розкрито теоретичну та методичну основу дослідження; наведено методи дослідження, які були використанні в роботі.

У першому розділі «Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД» уточнено поняття, наведено методи та принципи управління персоналом; досліджено процес управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД; наведено методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД.

У другому розділі «Дослідження процесу управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; досліджено зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; визначено особливості процесу управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» та оцінено його ефективність.

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» визначено пріоритетні напрями удосконалення управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»; здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Висновки та пропозиції містять теоретичні положення, узагальнюють результати аналізу об'єкта дослідження та конкретизують пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ - СУБ'ЄКТІ ЗЕД.....	5
1.1. Управління персоналом: поняття, методи та принципи.....	5
1.2. Процес управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД...	13
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД.....	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ФІЛІЯ «ДАРНИЦЬКИЙ ВАГОНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».....	33
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».....	33
2.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».....	43
2.3. Особливості процесу управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» та оцінка його ефективності	53
Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ФІЛІЯ «ДАРНИЦЬКИЙ ВАГОНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД».....	62
3.1. Пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».....	62
3.2. Розроблення комплексу заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».....	70
3.3.Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».....	78
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливо важливими в сучасних умовах господарювання є питання впровадження в діяльність підприємств – суб'єктів ЗЕД сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити ефективність їх діяльності. Результати діяльності підприємства повністю залежать від персоналу, який працює на ньому.

Ефективна концепція управління підприємством – суб'єктом ЗЕД вимагає виокремлення з численної кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства. На будь-якому підприємстві – суб'єкті ЗЕД постає питання в необхідності пошуку кадрів та їх відборі, визначенні необхідної чисельності кадрів, відповідної їх кваліфікації, прийнятті персоналу на роботу, в системі винагороди за працю по його мотивації, в обліку індивідуальних проблем працівників, поліпшенні їхніх побутових умов та відпочинку і т. д. Все це зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Серед дослідників, які займалися питаннями ефективного управління персоналом на підприємстві, зокрема на підприємстві – суб'єкті ЗЕД, необхідно виокремити: Н. Беляцький, Е. Мейо, Ф. Тейлор, О. Антипов, О. Крушельницька, Г. Щокін, І. Мазур, О. Саврук та ін.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

- уточнено поняття, наведено методи та принципи управління персоналом;
- досліджено процес управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД;
- наведено методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД;
- проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»;
- досліджено зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»;
- визначено особливості процесу управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» та оцінено його ефективність;
- визначено пріоритетні напрями удосконалення управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»;
- розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»;
- здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Для досягнення поставленої мети були використані такі методи дослідження: теоретичного узагальнення та формальної логіки – для узагальнення основних понять, що складають сутність управління персоналом, його методів та принципів; фінансового та економічного аналізу – для визначення практичних аспектів діяльності досліджуваного підприємства; прогнозування – для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела, офіційні статистичні матеріали, експертні оцінки, а також матеріали первинної звітності, що характеризують фінансово-господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ - СУБ'ЄКТИ ЗЕД

1.1. Управління персоналом: поняття, методи та принципи

Управління персоналом є однією з наважливих аспектів діяльності підприємства, який здатен підвищити її ефективність. Не існує єдиного підходу до визначення поняття «управління персоналом». Трактуювання цього поняття розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. У табл. 1.1 наведено підходи різних авторів до визначення поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор, джерело	Визначення
Л. Дроб'язко [1], Я. Крушельницька [2], О. Кириченко [3]	Цілеспрямована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розроблення концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації.
Л. Федулова [4]	Теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність
В. Храмов [5]	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
М. Бутко [6]	Практична діяльність, спрямована на визначення потреб організації в персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації.
А. Рачинський [7], М. Коваль [8]	Складний і багатогранний процес предметно-практичної діяльності, процес цілеспрямованого та організованого впливу на службовців державного апарату з метою досягнення певних результатів.

Закінчення табл. 1.1

Автор, джерело	Визначення
О. Омельченко [9]	Систематичне, раціональне управління, яке підприємства проводять, в кінцевому підсумку, для досягнення в довгостроковій перспективі цілей підприємства; безпосередньою метою є підтримка стабільного соціального порядку (організації) при веденні на підприємствах своєї господарської діяльності і як основи цього – ефективне використання робочої сили в особі як окремих працівників, так і колективу в цілому

Джерело: складено автором.

Отже, управління персоналом можна визначити, як діяльність керівників та фахівців з персоналу щодо ефективного використання трудового потенціалу співробітників підприємства з метою досягнення цілей компанії.

В західних компаніях кадрова політика завжди була однією з адміністративних пріоритетів. Чисельність спеціалістів кадрових служб у фінансово-стабільних компаніях складає від 1 до 1,2% від загальної кількості співробітників підприємства [10]. Поступово таке відношення до управління персоналом знайшло прихильників і у вітчизняних організаціях, які довгий час дотримувалися авторитарного підходу та стереотипів жорстко формалізованого управління в кадрових службах.

Персонал організації – самий складний об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів люди здатні самостійно приймати рішення та оцінювати пред'явлені їм вимоги. Крім того, персонал – це колектив, кожен член якого має свої інтереси, які є дуже чутливими до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко важко передбачити.

Сучасні концепції управління персоналом засновані на визнанні зростаючої значимості особистості співробітника, вивченні його мотивацій, вміння правильно їх формувати та корегувати відповідно до стратегічних завдань компанії. Незважаючи на те, що з точки зору керівництва основною метою бізнесу є отримання прибутку, у сучасній теорії та практиці управління персоналом велика увага приділяється необхідності задоволення не тільки матеріальних, але й соціальних потреб співробітників [11].

Управління персоналом базується на декількох важливих принципах [12].

- Принцип підбору персоналу за діловими та особистими якостями.
- Принцип поєднання в колективі досвідчених та молодих співробітників.
- Принцип посадового та професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та забезпечення умов для постійного кар'єрного росту.
- Принцип відкритого конкурсу: компанія, яка зацікавлена у створенні кадрового потенціалу, має сприяти змаганням між співробітниками, що претендують на керівні посади.
- Принцип поєднання довіри до працівників та перевірки виконання розпоряджень.
- Принцип відповідності: доручена робота повинна відповідати можливостям і здібностям виконавця.
- Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника з урахуванням службових посадових інструкцій.
- Принцип підвищення кваліфікації.
- Принцип правової охорони: всі кадрові управлінські рішення мають прийматися лише на основі діючих юридичних актів.

Управління персоналом має системний характер, тобто координований підхід до всіх напрямків формування та регулювання кадрового складу компанії: набір персоналу, розстановка керівних кадрів, підготовка та підвищення кваліфікації, відбор та працевлаштування [13].

Головним напрямом формування професійного, конкурентоспроможного, відповідального і згуртованого кадрового складу організації є стратегія управління персоналом. Мається на увазі, що такий колектив допомагає досягати довгострокових цілей і дотримуватися загальної концепції (стратегії) розвитку підприємства [14].

Є дві основні характеристики стратегії управління персоналом. Перша – це довгостроковість. Стратегію, яка передбачає розробку і зміна психологічних установок, мотивації, всієї структури персоналу і навіть самої системи управління кадрами, не можна реалізувати у короткий термін. Друга характеристика – це тісний зв'язок із загальною стратегією (концепцією розвитку) компанії, облік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Зміна останніх обов'язково тягне модифікацію або навіть зміну стратегії підприємства і вимагає відповідних коригувань чисельності та структури кадрового складу, його кваліфікації, навичок, стилю і методів роботи [15].

Існує чотири типи стратегії організації, з якими тісно пов'язана і сучасна стратегія управління персоналом [16-18]:

Підприємницька стратегія, яка характерна для компаній, що займаються новим видом діяльності, в центрі уваги яких задоволення всіх вимог замовника без ретельного опрацювання наслідків. Ця стратегія відрізняється такими рисами:

- відбір співробітників, які готові ризикувати і володіють такими якостями, як ініціативність, контактність, націленість на довгострокову роботу; винагороду на конкурентній основі, що задовольняє очікування співробітника; оцінка за реальними результатами;
- неформальний розвиток особистості, орієнтація на наставника;
- планування кадрових перестановок з урахуванням інтересів співробітників.

Стратегія динамічного зростання. За цієї стратегії ступінь ризику значно менший, закладається фундамент для майбутнього компанії, всі рішення приймаються на основі зіставлення цілей і засобів, необхідних для їх досягнення. Характерними рисами цієї стратегії є такі:

- відбір і розстановка кадрів спрямовані на пошук гнучких і лояльних співробітників компанії, готових ризикувати у разі потреби;
- неупереджена і справедлива винагорода;

- оцінка за чітко обумовленим критерієм;
- акцент на розвитку особистості у сфері основної діяльності;
- планування перестановок з урахуванням реальних можливостей компанії та різних форм службового просування.

Стратегія прибутковості. Центром уваги цієї стратегії є збереження існуючого рівня прибутку підприємства. Цьому ж підпорядкована стратегія управління персоналом:

- відбір і розстановка кадрів максимально жорсткі;
- винагорода, що заснована на заслугах, старшинстві та внутрішньофірмових уявленнях про справедливість;
- оцінка вузька, орієнтована на конкретний результат;
- розвиток особистості – концентрація на розвитку у сфері поставлених завдань;
- планування перестановок жорстке, відповідно до уявлень керівництва про доцільність.

Стратегія ліквідації. Продаж активів компанії з метою усунення збитків. У майбутньому можливе скорочення штату, оскільки очікується подальше скорочення прибутку. Стратегія управління персоналом в цьому випадку така:

- набір службовців малоймовірний;
- оплата заснована на заслугах, практично не підвищується, без додаткового стимулювання;
- оцінка сувора, формальна, відповідно до управлінських критеріїв;
- розвиток і навчання – тільки в разі службової необхідності;
- просування – тільки для тих, хто має необхідні навички.

Стратегія кругообігу. Основною метою цієї стратегії є порятунок компанії. З метою виживання нерідко вживаються заходи щодо скорочення штатів. Управління персоналом має такі характеристики:

- відбір персоналу – лише різнобічно розвинені і кваліфіковані співробітники;

- оплата за системою стимулів і перевірки заслуг;
- оцінка за результатами роботи;
- навчання – ретельні відбір претендентів на підвищення кваліфікації;
- просування може мати різні форми.

Стратегія компанії з управління персоналом зазвичай відбивається в стратегічному плані організації. У ньому прописані заходи і завдання, терміни їх виконання, відповідальні виконавці кожного завдання і обсяг необхідних для виконання ресурсів – фінансових, матеріальних, інформаційних.

Своєрідним інструментом впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей, є технології управління. Всі розроблені технології можна розподілити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в кадровій роботі. Відповідно до неї технології управління персоналом поділяють на чотири великі групи [19]:

Традиційні технології. Використовуються в будь-якій організаційній структурі. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо. Один з яскравих прикладів традиційної технології – система кадрового обліку. Практично у всіх компаніях вона будується за єдиним принципом на основі трудового кодексу.

Галузеві технології. Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб і органів. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.

Професійні. Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Перевагою таких технологій є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси – висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька.

Інноваційні. Створюються кадровою службою підприємства для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу [20].

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання стоять перед кадровою службою. Фахівці рекомендують використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

Методи управління – це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому [21]. Наука і практика менеджменту виокремлюють три групи методів управління персоналом організації (рис. 1.1).

Економічні методи. До них відносяться всі методи матеріальної стимуляції співробітників. Основний економічний метод – це заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці та її ефективність, система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. До цієї ж групи відносяться деякі елементи соціального забезпечення співробітників – оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання повинно мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи [12; 22].

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі методи. В основі цих методів – застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації [12; 22].



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом [12; 22]

Адміністративні методи мають прямий характер впливу, оскільки будь-який наказ чи розпорядження керівництва мають бути обов'язково виконані.

Соціально-психологічні методи впливу на інтереси особистості або колективу засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш важливих результатів застосування психологічних методу – мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, за їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти [23].

1.2. Процес управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД

Персонал підприємства – суб'єкта ЗЕД знаходиться у постійному русі, який передбачає зміну статусу працівника, його ролі у діяльності підприємства та положення в трудовому колективі. Процес руху персоналу включає ряд взаємопов'язаних і взаємообумовлених етапів, що характеризуються певним впливом суб'єкта управління на його об'єкт. Управління персоналу на підприємстві – суб'єкті ЗЕД починається з його формування, яке здійснюється з метою своєчасного забезпечення на підприємстві – суб'єкта ЗЕД кваліфікованими співробітниками та передбачає здійснення послідовних заходів (рис. 1.2).

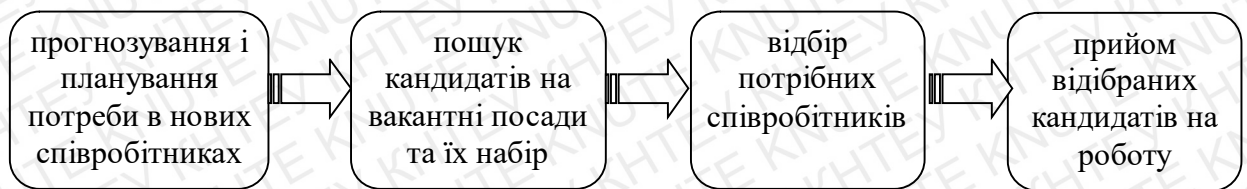


Рис. 1.2. Процес формування управління персоналу на підприємстві – суб'єкті ЗЕД

Джерело: складено автором на основі [24].

Працюючі на зовнішніх ринках компанії в основному використовують чотири підходи до управління персоналом [25]:

Патерналістський:

- пріоритетом є використання HR-політик і практик материнської компанії;
- призначення на ключові управлінські посади співробітників з головної компанії (особливо на етапі запуску);
- прийняття ключових рішень (в тому числі і кадрових) керівництвом компанії.

Політики і практики, що розроблені в головному офісі компанії «спускаються вниз», де стають законом, який гласно і негласно приймається всіма підрозділами. Представники материнської компанії є провідниками її корпоративної культури, тому впроваджують свої стандарти, адаптуючи бізнес-процеси відповідно до місцевої специфіки [26].

Незалежний:

- кожне підприємство в регіоні управляється на місцевому рівні;
- на ключові посади можуть призначатися співробітники, що рекрутовані на місцевому ринку праці;
- політика і практика управління персоналом розробляються самостійно, а корпоративні стандарти носять рекомендаційний характер [27].

За *незалежного підходу* будь-які єдині принципи та підходи відсутні, підприємство, що працює в регіоні розглядається як «одиниця країни». Проте у цьому підході є як позитивні, так і негативні моменти. Якщо регіональний ринок обмежений (не вистачає кваліфікованих фахівців), то є ризик виникнення проблеми при пошуку кандидатів на ключові посади. Якщо ринок в регіоні досить У той же час демонстрація довіри до потенційних кандидатів сприятливо позначається на іміджі підприємства та сприймається як легітимний гравець на ринку, асоціюючись з розвитком економіки цього регіону [27].

Глобальний (або геоцентричний):

- розроблення й впровадження інтегрованої HR-стратегії на глобальному рівні;
- створення і розвиток груп менеджерів і фахівців з різних країн;
- розвиток універсальних компетентностей співробітників [27].

З огляду на розвиток глобалізації (злиття та інтеграції компаній) більшість підприємств – суб'єктів ЗЕД приймають саме цей підхід з метою реалізації своїх проектів в різних країнах. Для цього спеціально створюються пули «мобільного» персоналу – іноземні працівники (або експати). У рамках

однієї команди об'єднуються люди різних країн, які мають різні культури. Використовуючи стратегією материнської компанії, вони переміщуються з однієї країни в іншу, впроваджуючи при цьому корпоративні стандарти і політики. Таким чином підприємство накопичує досвід управління зарубіжними проектами і нарощує власні компетенції. Проте доводиться постійно займатися адаптацією і «культурної інтеграцією» мобільного персоналу. Також, якщо таких фахівців стає занадто багато, підприємство може втратити довіру місцевих співробітників [28].

На практиці міжнародні компанії не обмежуються використанням тільки однієї стратегії. Кожна компанія впроваджує одразу декілька стратегій, комплексний підхід щодо формування процесу управління персоналом.

Особливістю управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД є забезпечення мобільності персоналу, яке включає [29]:

- планування переміщень (пошук балансу між витратами і користю для компанії);
- адаптація в новому зовнішньому середовищі і «культурна» інтеграція співробітників;
- управління пулом експатів.

Особливості процесу управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД залежать від обраного підходу. Розглянемо їх більш детально.

При підборі персоналу на підприємстві-суб'єкті ЗЕД виокремлюють три основні стратегії [27; 30].

Підбір працівників в зарубіжній країні (parent country national). Наприклад, громадянин Сербії працює в сербській компанії в Угорщині. Ця стратегія характерна для патерналістського підходу, в основному на етапі старту.

Підбір співробітників визначається місцем розташування компанії (host country national). Наприклад, громадянин Угорщини працює в сербській компанії в Угорщині. Найчастіше зустрічається при незалежному підході до управління.

Залучення співробітників з третіх країн (third country national). Наприклад, громадянин Болгарії працює в сербській компанії в Угорщині. Орієнтація на космополітизм і найчастіше зустрічається в транснаціональних корпораціях.

Стратегія залучення співробітників з третіх країн досить поширена на в Балканських країнах. Тут ейчар опиняється в такій ситуації, що найм затребуваного фахівця на місцевому ринку обходиться набагато дорожче, ніж залучення людини з такою ж кваліфікацією із сусідньої країни [25]. Наприклад, в Болгарії зараз великий попит на ІТ-спеціалістів, тому «коштують» вони вдвічі дорожче, ніж в Румунії. Нерідко запросити співробітника з найближчої країни виявляється вигідніше, ніж наймати місцевого кандидата (навіть з урахуванням витрат на переміщення).

Навчання і розвиток. Конкуренція на ринку праці обумовила створення міжнародними компаніями кадрових резервів мобільного персоналу. Зазвичай це фахівці, які володіють знаннями та практичними навичками щодо вирішення операційних і тактичних бізнес-завдань в країнах, де присутнє підприємство-суб'єкт ЗЕД. Такі компанії застосовують два підходи до розвитку співробітників:

- централізований: типові програми розробляються в материнській компанії відповідно до корпоративних стандартів; внутрішні тренери реалізують їх у всіх країнах, де підприємство здійснює свою діяльність. Така стратегія управління персоналом застосовується, в основному, при патерналістському і геоценрічному підходах;
- децентралізований: програми управління персоналом розробляються безпосередньо на місцях; відсутність культурних відмінностей забезпечує взаєморозуміння. Така стратегія зазвичай використовується за незалежного підходу [30].

При формуванні «мобільного кадрового резерву» знижуються ризики, що пов'язані з місцевими ринками праці, проте такі резерви необхідно формувати заздалегідь, виникають додаткові витрати на навчання, розвиток потрібних компетентностей, а також отримання крос-культурного досвіду [31].

Крос-культурні особливості. Свій підхід потрібен до всіх народів, навіть до близьких в етнічному, культурному, ментальному плані. Але все-таки це інша культура, у них інші цінності, інший менталітет. Наприклад, у Балканських країнах сімейні цінності – абсолютний пріоритет. У Сербії робочий день триває з 8.00 до 16.00. Пізніше на робочих місцях можна застати не більше 5% місцевих співробітників, вечорами працюють в основному експати. Тому тут баланс робота / особисте життя, сім'я, діти, здоровий спосіб життя – головні мотиватори. Крім того, серби в більшості своїй – «процесно-орієнтовані» люди, тому сувора орієнтація на оцінку результатів тут «культурно» неадекватна. Всі ці нюанси ейчарам доводиться враховувати. Проте необхідно намагатися налагодити комунікації, передати колегам свій досвід, навчати новим методам і практикам, показувати цінність результатів для компанії. І саме тому так важливо сформувати команду мобільних співробітників, адже вони сфокусовані на цілях, знають стандарти і політики, вміють вирішувати проблеми. Будучи носіями корпоративних цінностей, вони показують колегам приклад того, як потрібно працювати, стають для них рольовими моделями [32].

При оцінці діяльності виокремлюють дві основні мети [33]:

- розвиток – визначається потенціал та сфера для вдосконалення знань і навичок, які необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків, а також просування по кар'єрних сходах. Необхідно розуміння того, що саме співробітник робить недостатньо добре для того, щоб виконувати поставлені цілі і завдання, а також визначити програму розвитку і встановити точки контролю для подальшої оцінки;
- винагорода – підвищення заробітної плати, визначення розміру бонусу при підведенні підсумків діяльності за певний період часу.

Важливим при оцінці у міжнародних компаніях є [24; 26]:

- забезпечення стандартизації для порівняння ефективності діяльності співробітників підприємства-суб'єкта ЗЕД в різних країнах (застосування однакових методологій, методик та послідовних процедур);
- врахування культурних особливостей кожної країни.

Але іноді ці два завдання можуть протирічити один одному. В транснаціональних корпораціях певні обмеження становить культурна специфіка країни. Наприклад, важливу роль в оцінці грає вміння правильно надати зворотний зв'язок, тому в країнах Близького Сходу оцінка за компетенціями неможлива: публічно оцінити іншого - значить образити його. У такому випадку ейчар має шукати інші підходи. До того ж, при розробленні типових підходів при оцінюванні для всіх країн, у яких підприємство суб'єкт ЗЕД здійснює свою діяльність, обираються загальні показники, які не враховують місцеві особливості. Тому результати оцінювання виявляються розмитими та неякісними. У такому випадку як альтернатива може використовуватися комбінація оцінювання за компетенціями та за ефективністю (за індивідуальними KPI's).

У процесі управління персоналом підприємства-суб'єкта ЗЕД підхід до оцінювання залежить від обраної HR-стратегії [31]:

- за незалежного підходу стратегія розробляється для кожної країни;
- за патерналістського – стратегія материнської компанії з урахуванням адаптації до місцевих умов;
- за глобального – єдина система щодо всіх країн та представництв компанії.

Компенсації та пільги. Винагорода залишається одним з вирішальних факторів при прийнятті кандидатом пропозиції про роботу. У міжнародній компанії компенсаційний пакет відіграє навіть більшу роль, ніж в локальній. Як правило, в глобальній корпорації політика оплати праці для різних категорій персоналу різняться. Для локального персоналу компенсаційний пакет встановлюється відповідно до ситуації на ринку праці конкретної

країни, а також корпоративними політиками (з дотриманням місцевого законодавства). Для співробітника, найнятого на міжнародному ринку і готового переїхати на роботу в компанію, компенсаційний пакет встановлюється в залежності від ситуації, що склалася: при переїзді з більш «дешевої» в більш «дорогу» країну надаються різні надбавки (за переїзд, компенсація різниці у вартості життя, компенсація податків і т. д.); при переїзді з більш «дорогої» в більш «дешеву» країну в основному обмежуються тільки надбавкою за переїзд. На додаток до стандартного пакету пропонуються певні пільги, які б мотивували фахівця до переїзду. Сюди включаються, наприклад, оренда житла за рахунок компанії (на етапі адаптації або на весь термін контракту – залежно від політики управління персоналом) та ін. Переїзд сім'ї співробітника при міжнародному наймі компанія не забезпечує. Як правило, додаткові пільги встановлюються на період переїзду, проте через певний час після повної локалізації співробітника вся додаткова мотивація скасовується (поступово або відразу).

Як в рамках патерналістського, так і глобального підходів політика винагороди залежить від локальних умов. Попит визначає пропозицію – це правило працює і на ринку праці, особливо для глобальних компаній. Може бути і так, що, що вартість місцевого кандидата на затребувану позицію буде вищою, ніж запрошення претендента з сусіднього регіону з більш дешевою робочою силою [31].

Процес управління персоналом забезпечує ефективність роботи на підприємстві людських ресурсів і здійснює усунення недоліків, які виникають у процесі роботи. Чинники, що впливають на процес управління персоналом підприємства – суб'єкта ЗЕД, наведено на рис. 1.3.

Як видно, у процесі управління персоналом підприємства слід ураховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (трудодефіцитна або трудонадлишкова), вимоги трудового законодавства, кон'юнктура [26].



Рис.1.3. Чинники, що впливають на процес управління персоналом підприємства – суб'єкта ЗЕД [26; 28]

Відповідно до внутрішніх чинників належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу (сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками), організаційна культура (сукупність норм, цінностей, якими керуються співробітники підприємства), особливості кадрового менеджменту (кадрова політика підприємства), перспективи розвитку (як кар'єри, так і підприємства в цілому), розмір підприємства [28].

Вивчення сучасних тенденцій розвитку світової економіки, розуміння їх впливу на діяльність підприємств-суб'єктів ЗЕД в цілому і управління персоналом зокрема дозволяє фахівцям з управління персоналом розробляти і застосовувати такі технології управління персоналом, які, відповідають стану реального бізнесу, а також так чи інакше сприяють нарощуванню конкурентних переваг компанії і відповідають дійсним потребам менеджменту [27].

1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві – суб'єкті ЗЕД

Оплата праці була і завжди буде мотивуючим фактором працівників до ефективної діяльності і економічного зростання підприємства.

Ефективність праці певною мірою визначається діючою системою заробітної плати. Як свідчить зарубіжний досвід, кардинальні зрушення у технічному оснащенні виробництва, структурі праці та функціях працівників, упровадження нових форм організації праці привели до того, що головною метою економічної стратегії і системи матеріального стимулювання сучасних компаній і фірм стало досягнення не кількісних показників випуску продукції, а якісних параметрів виробництва, таких як поліпшення використання устаткування, робочого часу, складу робочої сили, якості продукції, спрямованих на підвищення ефективності виробництва [32; 33].

Заробітна плата є одним з елементів виробництва продукції і однією з найвагоміших статей її собівартості. Тому в кожному підприємстві, галузі, має бути реальна і достовірна інформація про принципи організації оплати праці, її форм і систем.

Загальна методика розрахунку показників, що характеризують ефективність управління оплатою праці умовно включає чотири групи показників: пропорційності, зарплатомісткості, зарплатовіддачі та рентабельності (рис. 1.4).

Перша група представлена коефіцієнтами: співвідношення темпу зростання обсягу виробництва, продукції товарів (робіт, послуг) і темпу зростання фонду заробітної плати та співвідношення між темпом зростання продуктивності праці і темпом зростання середньої заробітної плати. Ці коефіцієнти доцільно розраховувати двічі: виходячи з фонду заробітної плати, що включається у витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) і із загального фонду заробітної плати.



Рис. 1.4. Система показників ефективності використання фонду заробітної плати [34, с. 114]

До другої групи належать два показники, що характеризують зарплатомісткість виробництва продукції, товарів (робіт, послуг): питома вага фонду заробітної плати у витратах на виробництво продукції та питома вага фонду заробітної плати у вартості виробленої продукції.

Для аналізу зарплатомісткості продукції на підприємстві, враховуючи існуючі алгоритми проведення аналізу, можна запропонувати такий:

1) визначення поставлених завдань та мети при здійсненні аналізу зарплатомісткості;

- 2) вибір системи показників, які необхідні для здійснення аналізу зарплатомісткості продукції (зарплатомісткість загальна та за реалізованою продукцією);
- 3) пошук релевантної, достовірної та точної інформації, необхідної для розрахунку показників;
- 4) розрахунок показників зарплатомісткості;
- 5) порівняння фактично отриманих результатів з результатами попередніх років;
- 6) визначення факторів, що обумовили отримання фактичних результатів;
- 7) пошук резервів зниження рівня зарплатомісткості.

Зарплатомісткість – це показник, який характеризує ефективність використання фонду заробітної плати. Він визначається шляхом ділення фонду оплати праці на виконаний обсяг виробництва у вартісному вираженні [35]. Цей показник може визначатися і по підприємству в цілому, і по окремих його структурних підрозділах (цехах, службах). Вчені, які розглядають даний показник наводять наступну формулу для його розрахунку [36, с.85]:

$$З_{\text{пм}} = \text{ФОП} / \text{ОВ} \quad (1.1)$$

де $З_{\text{пм}}$ – зарплатомісткість;

ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.;

ОВ – обсяг виробництва у вартісному вираженні, тис. грн.

Аналогічним чином, але на рівні регіону, пропонують розраховувати зарплатомісткість валового регіонального продукту Л.О Петкова та Н.М. Жияєва – як відношення фонду оплати праці до продукту за певний період [37, с.87]. Ми ж пропонуємо також розраховувати зарплатомісткість за реалізованою продукцією, оскільки вважаємо, що остання кращим чином характеризує результат та цілі господарської діяльності підприємства та

ефективність її здійснення. Зарплатомісткість реалізованої продукції розраховується за наступною формулою:

$$З_{\text{пм}}(p) = \text{ФОП} / \text{ОР} , \quad (1.2)$$

де $З_{\text{пм}}(p)$ – зарплатомісткість продукції за реалізованою продукцією;

ОР – обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні, тис. грн.

До третьої групи відносяться чотири показники, які відповідають за величину результату, що припадає на 1 грн. фонду заробітної плати (від виробництва продукції, товарів (робіт, послуг), виручки від реалізації продукції, товарів (робіт, послуг), прибутку від реалізації продукції, товарів, чистого прибутку). Показники цієї групи, як і в першій, також доцільно розраховувати двічі [38].

Тому оцінка використання фонду плати праці повинна здійснюватися із застосуванням низки фінансових показників, характеристику яких розпочнемо із зарплатовіддачі, що показує, скільки обсягу виробленої продукції припадає на 1 грн. фонду оплати праці підприємства. Позитивно оцінюється зростання цього коефіцієнта:

$$З_{\text{в}} = \text{ОВП} / \text{ФОП} , \quad (1.3)$$

де ОВП – обсяг випущеної продукції підприємства за період;

ФОП – фонд оплати праці підприємства за період.

Коефіцієнт закріплення фонду оплати праці показує величину фонду оплати праці, що припадає на 1 гривню чистого доходу або собівартості реалізованої продукції. Позитивним для підприємства є зменшення цього показника щодо попередніх періодів:

$$K_{\text{ЗАКФ}} = \text{ФОП} / \text{ЧД} \text{ або } K_{\text{ЗАКФ}} = \text{ФОП} / \text{СВ} , \quad (1.4)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства;

СВ – собівартість реалізованої продукції.

Четверта група представлена одним показником рентабельності заробітної плати, який дозволяє оцінити рівень ефективності витрат на фонд оплати праці.

Особливе місце в оцінюванні ефективності витрат займає рентабельність, обчислена до фонду оплати праці, яка означає, скільки чистого прибутку підприємства припадає на 100 грн. заробітної плати трудового колективу. Формула для розрахунків цього показника не залежить від виду підприємства і має такий вигляд:

$$P_{\text{фоп}} = \Pi_{\text{ч}} / \text{ФОП} * 100, \quad (1.5)$$

де $P_{\text{фоп}}$ – рентабельність фонду оплати праці, %;

ФОП – фонд оплати праці підприємства.

Також до недоліків вказаної класифікації відноситься відсутність показників співставлення результатів праці із тією частиною витрат на оплату праці, яка безпосередньо виплачується за виконану роботу – мається на увазі тарифна або основна заробітна плата. Як відомо, саме пряма заробітна плата на відміну від додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат обумовлює виконання основної функції заробітної плати – стимулюючої, яка полягає у встановленні залежності її розміру від кількості її якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати роботи підприємства [39].

Тому збільшення частки основної заробітної плати у витратах на оплату праці є важливою умовою підвищення мотивації до праці і, як наслідок, підвищення її ефективності.

Як результат, на нашу думку, необхідно показники співставлення прибутку підприємства і витрат на оплату праці перенести до групи показників рентабельності; вилучити із класифікації показники ефективності праці дубльований показник чистий прибуток на 1 грн. фонду заробітної

плати; модифікувати показники зарплатовіддачі, замінивши фонд заробітної плати на фонд основної (тарифної) заробітної плати [40].

Зниження рівня зарплатомісткості на підприємстві це позитивний результат, який призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства і, в тому числі, до підвищення рентабельності витрат на оплату праці. Але існує і зворотна дія низького рівня зарплатомісткості продукції (не враховуючи макроекономічного ефекту – зниження суспільного попиту). Низький рівень зарплатомісткості продукції, в кінцевому разі, знижує рівень ефективності праці, оскільки у підприємця відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці [41].

Розглянемо оціночні показники робочого часу:

- календарний фонд робочого часу (КФРЧ), чол./дні:

$$\text{КФРЧ} = D_k * P_{cc}, \quad (1.6)$$

де, D_k - число календарних днів у даному періоді;

P_{cc} - середньооблікова чисельність робітників на даний час, людина.

- максимально можливий фонд робочого часу (ММФ), чол./дня:

$$\text{ММФ} = \text{КФРЧ} - \text{Ч.Ч.} - \text{Ч.С.В.}, \quad (1.7)$$

де, Ч.Ч. – число чергових відпусток, чол./дні;

Ч.С.В. – число святкових і вихідних днів, чол./дні.

- плановий корисний фонд робочого часу (ПФРЧ), чол./дні:

$$\text{ПФРЧ} = \text{ММФ} - \text{Дн.пов.} - \overline{\text{Ч}}_{nl}, \quad (1.8)$$

де, Дн.пов – передбачуване число невиходів одного працівника з поважних причин а плановому періоді;

$\overline{\text{Ч}}_{nl}$ - середньооблікова чисельність працівників за планом.

- реальний фонд робочого часу (РФРЧ), чол./дні:

$$\text{РФРЧ} = \overline{\text{Ч}}_{\text{я}} + \text{ММФ}, \quad (1.9)$$

де, ММФ - максимально можливий фонд робочого часу, чол./дня;

$\overline{\text{Ч}}_{\text{я}}$ - явочна чисельність працівників в звітному періоді.

- середня тривалість робочого дня ($\overline{\text{ТД}}$), години:

$$\overline{\text{ТД}} = \frac{\text{Кількість відпрацьованих чол. - годин}}{\text{кількість відпрацьованих чол. - днів}}, \quad (1.10)$$

Продуктивність праці робітників підприємства обчислюється із розрахунку на одного працівника. Розрізняють:

- річну продуктивність праці:

$$\Pi = \text{ЧД} : \overline{\text{Ч}}, \quad (1.11)$$

де ЧД – обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації за аналізований період;

$\overline{\text{Ч}}$ - середньооблікова чисельність працівників.

- середньоденну продуктивність праці:

$$\Pi = \text{ЧД} : (\overline{\text{Ч}} * \text{Д}), \quad (1.12)$$

де Д – кількість відпрацьованих днів.

- середньо годинну продуктивність праці:

$$\Pi = \text{ЧД} : (\overline{\text{Ч}} * \text{Д} * t), \quad (1.13)$$

де t – тривалість робочого дня.

Показники, які використовуються для аналізу продуктивності (Π) праці:

1. абсолютне відхилення:

- від плану:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{факт}} - \Pi_{\text{план}} \quad (1.14)$$

де $\Pi_{\text{факт}}$ – фактична продуктивність праці;

$\Pi_{\text{план}}$ – планова продуктивність плану.

- від минулого року:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{зв. року}} - \Pi_{\text{мин. року}} \quad (1.15)$$

де $\Pi_{\text{зв. року}}$ – продуктивність праці у звітному році;

$\Pi_{\text{мин. року}}$ – продуктивність плану в минулому році.

2. ступінь виконання плану:

$$\% \Pi = \Pi_{\text{ф}} : \Pi_{\text{пл}} * 100 \% \quad (1.16)$$

3. темп зміни:

$$T.З. = \Pi_{\text{факт зв року}} : \Pi_{\text{факт мин року}} * 100 \% \quad (1.17)$$

де $\Pi_{\text{факт зв. року}}$ – фактична продуктивність праці у звітному році;

$\Pi_{\text{факт мин. року}}$ – фактична продуктивність плану в минулому році.

С.І. Григашкіна при комплексному підході до визначення ефективності заробітної плати окрім економічного аспекту, враховує ще й соціальний, що відображає рівень відтворення робочої сили працівника підприємства і характеризує те, як заробітна плата співвідноситься з мінімальною оплатою праці [42].

Основним економічним показником, що характеризує ефективність витрат праці персоналу підприємства, є продуктивність праці.

Під *продуктивністю праці* розуміють ефективність витрат живої праці, яка визначається кількістю продукції, що виготовляється за одиницю робочого часу, або витратами живої праці на виготовлення одиниці продукції. Рівень продуктивності праці характеризується показниками виробітку й трудомісткості продукції [43].

Модифікація показників ефективності витрат на оплату праці наведена на рис. 1.5.

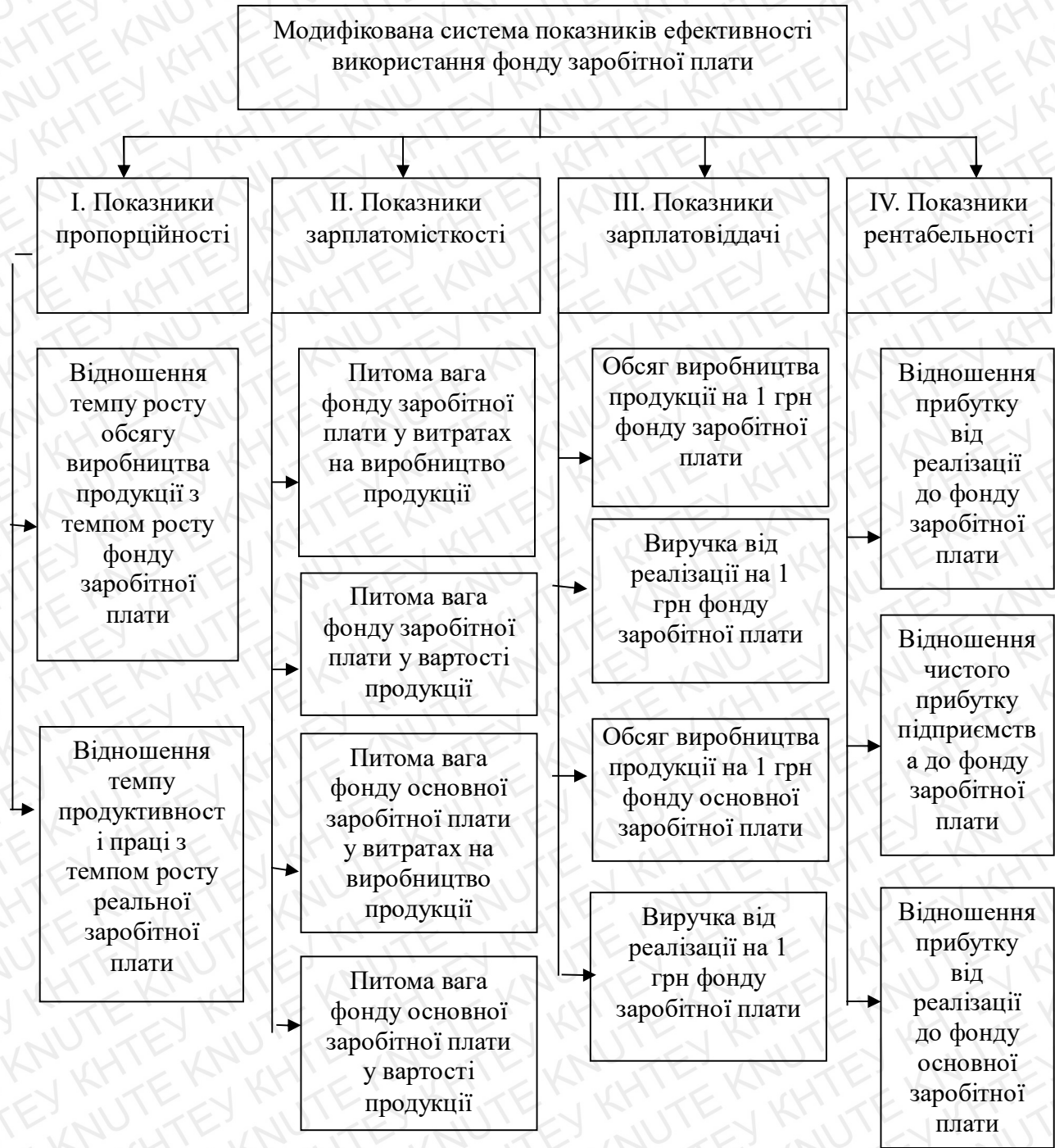


Рис. 1.5. Модифікована система показників ефективності використання фонду заробітної плати [44]

Виробіток (B) – це кількість продукції, що виготовляється за одиницю робочого часу або припадає на одного середньооблікового працівника промислово-виробничого персоналу підприємства.

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.18)$$

де B – виробіток;

T – затрати робочого часу;

Q – обсяг виробленої продукції.

Трудомісткість - це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (1.19)$$

де T_p – трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Проте відсоток підвищення виробітку не рівнозначний відсотку зниження трудомісткості. Найпоширенішим і універсальним показником є виробіток.

Отже, особливого значення в сучасних умовах господарювання набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити ефективність діяльності будь-якого підприємства. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що здійснити оцінку ефективності управління персоналом можливо за допомогою таких показників, як: зарплатомісткість, зокрема зарплатомісткість продукції за реалізованою продукцією, обсяг випущеної продукції підприємства за період, чистий дохід підприємства, рентабельність фонду оплати праці, обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації за аналізований період, фактична продуктивність праці, продуктивність праці у звітному році, фактична продуктивність праці у звітному році, трудомісткість на одиницю продукції та ін.

Висновки до Розділу 1

Управління персоналом є одним з надважливих аспектів діяльності підприємства, який здатен підвищити її ефективність. Не існує єдиного підходу до визначення поняття «управління персоналом». Трактуювання цього поняття розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Управління персоналом можна визначити, як діяльність керівників та фахівців з персоналу щодо ефективного використання трудового потенціалу співробітників підприємства з метою досягнення цілей компанії. Наука і практика менеджменту виокремлюють три групи методів управління персоналом організації: економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Інструментом впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей, є технології управління, які можна розподілити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в кадровій роботі. Відповідно до неї технології управління персоналом поділяють на чотири великі групи: традиційні, галузеві, професійні, інноваційні.

Процес руху персоналу включає ряд взаємопов'язаних і взаємообумовлених етапів, що характеризуються певним впливом суб'єкта управління на його об'єкт. Управління персоналу на підприємстві – суб'єкті ЗЕД починається з його формування, яке здійснюється з метою своєчасного забезпечення на підприємства – суб'єкта ЗЕД кваліфікованими співробітниками та передбачає здійснення послідовних заходів: прогнозування і планування потреби в нових співробітниках, пошук кандидатів на вакантні посади та їх набір, відбір потрібних співробітників, прийом відібраних кандидатів на роботу. Особливістю управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД є забезпечення мобільності персоналу, яке включає: планування переміщень (пошук балансу між витратами і користю для компанії); адаптація в новому зовнішньому

середовищі і «культурна» інтеграція співробітників; управління пулом експатів. Особливості процесу управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД залежать від обраного підходу. Працюючі на зовнішніх ринках компанії в основному використовують три підходи до управління персоналом: патерналістський, незалежний, залежний, геоцентричний. На практиці міжнародні компанії не обмежуються використанням тільки однієї стратегії. Кожна компанія впроваджує одразу декілька стратегій, комплексний підхід щодо формування процесу управління персоналом. При підборі персоналу на підприємстві-суб'єкті ЗЕД виокремлюють три основні стратегії: parent country national (підбір працівників в зарубіжній країні), host country national (підбір працівників в місці розташування компанії), third country national (залучення співробітників з третіх країн). Кожна з цих стратегій мають як переваги, так і недоліки. На процес управління персоналом підприємства – суб'єкта ЗЕД впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці, вимоги трудового законодавства, кон'юнктура; до внутрішніх чинників належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу, організаційна культура, особливості кадрового менеджменту, перспективи розвитку, розмір підприємства.

Здійснити оцінку ефективності управління персоналом можливо за допомогою таких показників, як зарплатомісткість, зокрема зарплатомісткість продукції за реалізованою продукцією, обсяг випущеної продукції підприємства за період, чистий дохід підприємства, рентабельність фонду оплати праці, обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації за аналізований період, фактична продуктивність праці, продуктивність праці у звітному році, фактична продуктивність праці у звітному році, трудомісткість на одиницю продукції та ін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ФІЛІЯ «ДАРНИЦЬКИЙ ВАГОНРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

"Дарницький вагоноремонтний завод" заснований у 1935 р. і в даний час є філією ПАТ "Українська залізниця". Філія "Дарницький вагоноремонтний завод" розташована у м. Київ. Крім ремонту та модернізації вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» надає послуги з організації перевезень вантажів піввагонами, займається будівництвом піввагонів та виготовленням запасних частин [45].

Основними видами діяльності підприємства за КВЕД є:

30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу

33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів

38.32 Відновлення відсортованих відходів

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Головна мета підприємства – послідовний розвиток з застосуванням сучасних технологій при безперервному покращенні якості продукції, що виготовляється.

Завод зацікавлений у налагодженні взаємовигідного співробітництва, як у традиційній сфері діяльності, так і у нових для себе галузях і має для цього достатню виробничу потужність та висококваліфікований персонал.

У табл. 2.1 наведено фінансові результати діяльності підприємства ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія
«Дарницький вагоноремонтний завод» за 2013-2017 рр., тис. грн**

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013	
						абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	926810	846356	772384	823929	723983	-202827	78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	865260	781746	642942	800394	700246	-165014	81
Валовий: прибуток	61550	64610	129442	23535	23737	-37813	39
Інші операційні доходи	52335	79303	104370	13547	52178	-157	100
Адміністративні витрати	22675	21203	24240	1505	3039	-19636	13
Витрати на збут	2439	3003	2586	—	—	-2439	—
Інші операційні витрати	70495	121514	275321	25174	37771	-32724	54
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	18276	—	—	10403	35105	16829	192
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	—	1807	68335	—	—	—	—
Інші доходи	54806	60891	24240	10738	10	-54796	—
Фінансові витрати	13875	20453	33292	—	—	-13875	—
Інші витрати	18689	8218	18	—	—	-18689	—
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	40518	30413	—	21141	35115	-5403	87
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	—	—	77405	—	—	—	—
Витрати (дохід) з податку на прибуток	19687	6274	58937	—	—	-19687	—
Чистий фінансовий результат: прибуток	20831	24139	—	21141	35115	14284	169
Чистий фінансовий результат: збиток	—	—	18468	—	—	—	—

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився протягом 2013-2017 рр. на 22%, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – на 19%. У результаті валовий прибуток підприємства зменшився на 61%. Сума інших операційних доходів протягом досліджуваного періоду майже не змінилася і на кінець 2017 р. склала 52178 тис. грн проти 52335 тис. грн у 2013 р. Адміністративні витрати підприємства зменшилися на 87%, витрати на збут ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2016-2017 рр. не мало, інші операційні витрати зменшилися на 46%. Прибуток від операційної діяльності збільшився у 1,9 раза. При цьому у 2014-2015 рр. підприємство отримало фінансовий результат у вигляді збитку. Інші доходи підприємства зменшилися на 54796 тис. грн. Фінансові витрати та інші витрати зменшилися на 13875 тис. грн та 18689 тис. грн відповідно. Протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало прибуток, крім 2015 р. (збиток – 18468 тис. грн). Результатом діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» стало збільшення чистого фінансового результату (прибутку) у 1,7 раза.

Вартість необоротних активів підприємства зменшилася на 0,6% (табл. 2.2). Нематеріальні активи зменшилися на 25% через збільшення накопиченої амортизації на 24%, первісної вартості – всього на 4%. Незавершені капітальні інвестиції збільшилися у 3,5 раза. Збільшення зносу основних засобів дорівнювало збільшенню первісної вартості – по 1%, в результаті чого вартість основних засобів зменшилася на 7%. Сума інших фінансових інвестицій не змінювалася протягом 2013-2017 рр. і складала 1743 тис. грн. Довгострокова дебіторська заборгованість ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» зменшилася на 94%.

Оборотні активи підприємства збільшилися у 3,6 раза. У структурі оборотних активів збільшилися всі статті балансу. Найбільше зросла вартість грошей та їх еквівалентів – у 643,7 раза, рахунків в банках – у 735,5 раза, інших оборотних активів – у 20,3 раза.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» за 2013-2017 рр., тис. грн

Стаття	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Відхилення, 2017/2013	
						абсолютне	відносне, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	1407	1197	1052	907	1050	-357	75
первісна вартість	3518	3518	3518	3518	3663	145	104
накопичена амортизація	2111	2321	2466	2611	2613	502	124
Незавершені капітальні інвестиції	1140	867	1849	1013	4016	2876	352
Основні засоби:	219049	216302	209738	204980	203865	-15184	93
первісна вартість	2813521	2817759	2817953	2820629	2828158	14637	101
знос	2594472	2601457	2608215	2615649	2624293	29821	101
інші фінансові інвестиції	1743	1743	1743	1743	1743	–	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	514	227	147	29	29	-485	6
Усього за розділом I	223853	220336	214529	208672	210703	-13150	94
II. Оборотні активи							
Запаси	25801	31266	37520	67382	90616	64815	351
Виробничі запаси	15430	16432	19239	34797	67937	52507	440
Незавершене виробництво	10043	7529	7543	29820	20663	10620	206
Готова продукція	326	7304	10735	2759	2011	1685	617
Товари	2	1	3	6	5	3	250
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19208	44634	56349	11816	41596	22388	217
за виданими авансами	12	10	9	12	13	1	108
з бюджетом	3316	3514	630	414	1	-3315	–
у тому числі з податку на прибуток	3072	3514	630	53	–	-3072	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	111	255	256	401	544	433	490
Гроші та їх еквіваленти	48	45	62	19675	30896	30848	64367
Готівка	6	7	8	3	4	-2	67
Рахунки в банках	42	38	54	19672	30892	30850	73552
Витрати майбутніх періодів	51	25	38	50	105	54	206
Інші оборотні активи	521	6	4	1300	10563	10042	2027
Усього за розділом II	49068	79755	94868	101050	174334	125266	355
Баланс	272921	300091	309397	309722	385037	112116	141

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Власний капітал підприємства збільшився на 13% (табл. 2.3). При цьому нерозподілений прибуток збільшився у 174 рази, резервний капітал – у 1,5 рази. Незначно зросла вартість додаткового капіталу – на 7% та капіталу у дооцінках – на 1%.

Таблиця 2.3

**Динаміка пасивів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький
вагоноремонтний завод» за 2013-2017 рр., тис. грн**

Стаття	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Відхилення, 2017/2013	
						абсол.	відн., %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	48737	48737	48737	48737	48737	0	100
Капітал у дооцінках	153665	152438	150320	154122	154746	1081	101
Додатковий капітал	13969	14607	14607	14607	14953	984	107
Резервний капітал	1692	1772	1788	1827	2546	854	150
Нерозподілений прибуток	146	5045	6571	9766	25420	25274	17411
Усього за розділом I	218209	222599	222023	229059	246402	28193	113
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	25394	25684	25817	22063	22305	-3089	88
Усього за розділом II	25394	25684	25817	22063	22305	-3089	88
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	9666	14831	4713	–	–	-9666	–
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	14990	22755	37691	36140	30072	15082	201
за розрахунками з бюджетом	3538	4341	7972	2101	8977	5439	254
у тому числі з податку на прибуток	–	–	–	–	385	385	–
за розрахунками зі страхування	–	2826	3332	1755	1738	1738	–
за розрахунками з оплати праці	121	5718	6887	6371	6212	6091	5134
за одержаними авансами	–	3	3	7316	62283	62283	–
Поточні забезпечення	–	–	–	4618	6425	6425	–
Інші поточні зобов'язання	1003	1334	689	299	623	-380	62
Усього за розділом III	29318	51808	61557	58600	116330	87012	397
Баланс	272921	300091	309397	309722	385037	112116	141

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Зареєстрований (пайовий) капітал ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у досліджуваному періоді не змінювався і складав 48737 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у вигляді відстрочених податкових зобов'язань зменшилися на 12%. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства збільшилися майже у 4 рази. Станом на 31.12.2017 р. підприємство не мало короткострокових кредитів банків (у 2013 р. сума кредитів складала 9666 тис. грн). У структурі поточних зобов'язань і забезпечень збільшилася кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – у 2 рази, за розрахунками з бюджетом – у 2,5 рази, за розрахунками зі страхування – у 51,3 рази. У той же час зникла заборгованість з податку на прибуток, зі страхування, за одержаними авансами. Проте у 2016 р. з'явилися поточні забезпечення у сумі 4618 тис. грн, які у 2017 р. зросли до 6425 тис. грн. Інші поточні зобов'язання підприємства зменшилися на 38%.

У цілому баланс ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» збільшився на 41% і становив у 2017 р. 385037 тис. грн проти 272921 у 2013 р.

Розрахуємо групу показників, що оцінюють стан і ефективність формування майна підприємства, виробничих активів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників майнового стану ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр.

Показники	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Відхилення, 2017/2013
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,92	0,92	0,93	0,93	0,93	0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,002	0,002	0,000	0,001	0,003	0,001
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	-0,01
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	0,80	0,72	0,68	0,66	0,53	-0,27

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Результати розрахунків свідчать, що основні засоби ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» потребують оновлення. Так, знос основних засобів підприємства у досліджуваному періоді коливався у межах 92-93% і протягом 2013-2017 рр. збільшився на 1%. Оновлення основних засобів відбувалося повільніше (від 0,1% до 0,3%), а у 2015 р. основні засоби не оновлювалися. Коефіцієнт оновлення основних засобів у досліджуваному періоді збільшився на 0,001. Частка залишкової вартості від первісної вартості основних засобів зменшилася на 0,1%, реальна вартість основних засобів у вартості майна підприємства – на 27%. При цьому реальна вартість основних засобів у вартості майна підприємства зменшилася з 80% до 53%.

Підприємство має в наявності оборотні кошти у розмірі достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, передбачених контрактами, тобто оборотні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Це говорить про високий рівень ліквідності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ліквідності ПАТ «Укрзалізниця» філія
«Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр.**

Показники	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Відхилення, 2017/2013
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,67	1,54	1,54	1,72	1,50	-0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,94	0,93	0,57	0,72	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,34	0,27	0,27
Чистий оборотний капітал, тис. грн	19750	27947	33311	42450	58004	38254

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Коефіцієнт платоспроможності свідчить незалежність підприємства від зовнішніх запозичень. Проте його значення зменшилося у досліджуваному періоді на 0,16, що є негативною тенденцією (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників платоспроможності ПАТ «Укрзалізниця» філія
«Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр.**

Показники	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Відхилення, 2017/2013
Коефіцієнт платоспроможності	0,80	0,74	0,72	0,74	0,64	-0,16
Коефіцієнт фінансування	0,25	0,35	0,39	0,35	0,56	0,31
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,40	0,35	0,35	0,42	0,33	-0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,13	0,15	0,19	0,24	0,15

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Коефіцієнт фінансування говорить про нездатність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Для збільшення значення показника необхідно залучати кошти власників або інвесторів, реінвестувати прибуток у роботу компанії. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зменшився на 0,07, що свідчить про зменшення частини оборотних активів, які забезпечуються за рахунок власних засобів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,15. Це означає, що частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності підприємства збільшується.

Аналіз підприємства за показниками ділової активності показав незадовільні тенденції (табл. 2.7). Так, коефіцієнт оборотності активів свідчить, що швидкість обороту сукупного капіталу підприємства зменшується. Якщо у 2013 р. на кожну одиницю активів приходилося 3,24 грн реалізованої продукції, у 2017 р. – 2,08 грн. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показав, що у 2013 р. кошти, вкладені в розрахунки обернулися 27 разів, у 2017 р. – 26 разів. Зменшення цього показника є негативною тенденцією.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ділової активності ПАТ «Укрзалізниця» філія
«Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
Коефіцієнт оборотності активів	3,24	2,95	2,53	2,66	2,08	-1,16
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,03	23,82	14,62	23,58	26,42	-0,61
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	37,23	29,89	16,51	14,91	8,84	-28,39
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	13,32	15,11	24,62	15,27	13,62	0,30
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	9,67	12,04	21,80	24,15	40,75	31,08
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	33,35	27,40	18,69	15,26	8,86	-24,49
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,33	0,30	0,27	0,29	0,26	-0,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,08	3,84	3,47	3,65	3,05	-1,03

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує зменшення суми комерційного кредиту, наданого підприємству. Зменшення значення цього коефіцієнта у досліджуваному періоді на 28,39 означає збільшення покупок у кредит. Строк погашення дебіторської заборгованості майже не змінився і становив 13,62 у 2017 р. проти 13,32 – у 2013 р., тобто клієнти підприємства погашають свої рахунки протягом 13 днів. Збільшення строку погашення кредиторської заборгованості є позитивним для підприємства, так як ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» використовує фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом більш тривалого періоду часу, що дозволяє знизити розмір позикового капіталу. Коефіцієнти оборотності матеріальних запасів, оборотності основних засобів та оборотності власного капіталу зменшилися, що вказує на погіршення ефективності управління запасами, використання основних засобів та використання власного капіталу підприємства відповідно.

У табл. 2.8 наведено показники рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності ПАТ «Укрзалізниця» філія
«Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
Коефіцієнт рентабельності активів	0,07	0,08	-0,06	0,07	0,10	0,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,09	0,11	-0,08	0,09	0,15	0,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,02	0,03	-0,02	0,03	0,05	0,03
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,05	0,15	0,03	0,03	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі додатку А.

Збільшення коефіцієнту рентабельності активів свідчить про підвищення ефективності використання активів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» для генерації прибутку. Проте все одно значення цього показника знаходиться на низькому рівні – у 2017 р. на кожну гривню використаних активів було отримано 10 копійок чистого прибутку. Ефективність використання власного капіталу збільшилася на 0,06, тобто сума прибутку, що була згенерована на кожну гривню залучених власних коштів збільшилася на 6%. Збільшення коефіцієнту рентабельності діяльності свідчить про зростання ефективності господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод». Значення коефіцієнту рентабельності продукції показує, що частка виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат, зменшилася з 4% у 2013 р. до 3% у 2017 р.

2.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Експорт продукції є важливою складовою діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод». Підприємство реалізує на зовнішніх ринках товари власного виробництва, послуги з перевезення вантажів залізницею, а також ремонт вантажних вагонів, піввагонів та іншого обладнання. Обсяг чистого доходу від експорту складає майже третину загального чистого доходу підприємства від реалізації продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка структури чистого доходу ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр., %*

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у тому числі:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	–	–	–	–	–
- на внутрішньому ринку	51,4	53,9	58,8	69,2	71,5	2,5	4,9	10,4	2,3	20,1
- на експорт	48,6	46,1	41,2	30,8	28,5	-2,5	-4,9	-10,4	-2,3	-20,1
З них:										
Чистий дохід від реалізації товарів, у тому числі:	16,2	17,8	16,4	15,8	14,8	1,6	-1,4	-0,6	-1,0	-1,4
- на внутрішньому ринку	8,3	9,3	9,5	10,5	9,9	1,0	0,2	1,0	-0,6	1,6
- на експорт	7,9	8,5	6,9	5,3	4,9	0,6	-1,6	-1,6	-0,4	-3,0
Чистий дохід від реалізації послуг, у тому числі:	13,4	12,7	16,6	22,7	24,4	-0,7	3,9	6,1	1,7	11,0
- на внутрішньому ринку	6,3	7,5	12,9	17,5	18,7	1,2	5,4	4,6	1,2	12,4
- на експорт	7,1	5,2	3,7	5,2	5,7	-1,9	-1,5	1,5	0,5	-1,4
Чистий дохід від реалізації робіт, у тому числі:	70,4	69,5	67	61,5	60,8	-0,9	-2,5	-5,5	-0,7	-9,6
- на внутрішньому ринку	36,8	37,1	36,4	41,2	42,9	0,3	-0,7	4,8	1,7	6,1
- на експорт	33,6	32,4	30,6	20,3	17,9	-1,2	-1,8	-10,3	-2,4	-15,7

* Частка у загальному обсязі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Джерело: розраховано автором.

Проте частка експорту у 2017 р. зменшилася порівняно з 2013 р. на 20,1% і становила 28,5% проти 48,6%. Відповідно на 20,1% збільшилися обсяги реалізації на внутрішньому ринку України – з 51,4% до 71,5%. Частка чистого доходу від реалізації товарів зменшилася у досліджуваному періоді з 16,2% до 14,8%, від реалізації робіт – з 70,4 до 60,8. Проте питома вага послуг збільшилася з 13,4% до 24,4%.

У загальному обсязі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на експорт у 2017 р. найбільшу частку становить дохід від експорту ремонтних робіт (17,9% від загального обсягу чистого доходу підприємства). Частки доходу від експорту товарів та послуг становлять 4,9% та 5,7% відповідно. При цьому питома вага експорту товарів зменшилася на 3%, послуг – на 1,4% і робіт – на 15,7%.

Обсяги чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на внутрішньому ринку збільшилися на 9% (на 41268 тис. грн), від експорту – зменшилися на 54% (на 244095 тис. грн) (табл. 2.10). Чистий дохід від реалізації товарів зменшився на 29% (на 42994 тис. грн). У тому числі від реалізації товарів на внутрішньому ринку – на 7% (на 5251 тис. грн), на експорт – на 52% (на 37743 тис. грн).

Дохід від реалізації послуг на внутрішньому ринку збільшився у 2,3 раза (на 76996 тис. грн), на експорт – зменшився на 37% (на 24537 тис. грн). У цілому дохід ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» від реалізації послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках збільшився на 42% (на 52459 тис. грн).

Чистий дохід від реалізації робіт, які здійснює підприємство, зменшився на 33% (на 212292 тис. грн). Обсяг робіт, які здійснювалися за експортними контрактами, зменшився на 58% (на 181815 тис. грн), на внутрішньому ринку – на 9% (на 30477 тис. грн).

Таблиця 2.10

Динаміка обсягів чистого доходу ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

у 2013-2017 pp., тис. грн

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення, %				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у тому числі:	926810	846356	772384	823929	723983	-80454	-73972	51545	-99946	-202827	91	91	107	88	78
- на внутрішньому ринку	476380	456186	454162	570159	517648	-20194	-2024	115997	-52511	41268	96	100	126	91	109
- на експорт	450430	390170	318222	253770	206335	-60260	-71948	-64452	-47435	-244095	87	82	80	81	46
З них:															
Чистий дохід від реалізації товарів, у тому числі:	150143	150651	126670	130181	107149	508	-23981	3511	-23032	-42994	100	84	103	82	71
- на внутрішньому ринку	76925	78711	73376	86513	71674	1786	-5335	13137	-14839	-5251	102	93	118	83	93
- на експорт	73218	71940	53294	43668	35475	-1278	-18646	-9626	-8193	-37743	98	74	82	81	48
Чистий дохід від реалізації послуг, у тому числі:	124193	107488	128216	187032	176652	-16705	20728	58816	-10380	52459	87	119	146	94	142
- на внутрішньому ринку	58389	63477	99638	144188	135385	5088	36161	44550	-8803	76996	109	157	145	94	232
- на експорт	65804	44011	28578	42844	41267	-21793	-15433	14266	-1577	-24537	67	65	150	96	63
Чистий дохід від реалізації робіт, у тому числі:	652474	588217	517498	506716	440182	-64257	-70719	-10782	-66534	-212292	90	88	98	87	67
- на внутрішньому ринку	341066	313998	281148	339459	310589	-27068	-32850	58311	-28870	-30477	92	90	121	91	91
- на експорт	311408	274219	236350	167257	129593	-37189	-37869	-69093	-37664	-181815	88	86	71	77	42

Джерело:

розраховано

У табл. 2.11 наведено обсяги експорту досліджуваного підприємства у розрізі географічної структури.

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів експорту ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у розрізі географічної структури

у 2013-2017 рр., тис. грн

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
<i>Товари</i>						
РФ	51267	48711	16740	–	–	-51267
Казахстан	11839	7503	–	–	–	-11839
Туркменістан	2776	–	2499	9489	6879	4103
Білорусь	7336	5446	7978	7175	9254	1918
Латвія	–	3813	–	7410	4832	4832
США	–	6467	4269	–	–	–
Литва	–	–	7254	3664	7521	7521
Болгарія	–	–	5761	5581	4023	4023
Іран	–	–	4663	6716	–	–
Туреччина	–	–	4130	–	–	–
Канада	–	–	–	3633	–	–
Гвінея	–	–	–	–	2966	2966
Усього товарів	73218	71940	53294	43668	35475	-37743
<i>Послуги</i>						
РФ	27013	17996	8333	–	–	-27013
Білорусь	21136	15509	5767	5270	2204	-18932
Молдова	–	–	6441	9927	8588	8588
Болгарія	–	5189	–	5497	–	–
Польща	10996	–	1472	11285	11946	950
Словаччина	–	–	3561	–	7738	7738
Угорщина	–	5317	–	4319	–	–
Румунія	6659	–	3004	6546	10791	4132
Усього послуг	65804	44011	28578	42844	41267	-24537
<i>Роботи</i>						
РФ	131321	110538	51382	–	–	-131321
Казахстан	97346	88957	79201	56917	27901	-69445
Туркменістан	57392	58930	52422	38670	38282	-19110
Білорусь	25349	–	7280	–	8009	-17340
Латвія	–	15794	–	21007	–	–
Литва	–	–	24793	11859	21279	21279
Болгарія	–	–	–	21493	–	–
Польща	–	–	21272	17311	34122	34122
Усього робіт	311408	274219	236350	167257	129593	-181815
Разом	450430	390170	318222	253770	206335	-244095

Джерело: розраховано автором.

Протягом 2013-2017 рр. ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» здійснювало експорт товарів до дванадцяти країн світу. Якщо у 2013 р. це був експорт тільки до країн СНД, то, починаючи з 2014 р. додалися інші країни світу. Постійними країнами-партнерами підприємства у експорті товарів у досліджуваному періоді були Туркменістан та Білорусь, упродовж 2015-2017 рр. – Литва та Болгарія. Починаючи з 2016 р. ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» припинило постачання товарів до РФ.

Експорт послуг з перевезення вантажів міжнародними сполученнями здійснювався до восьми країн. Це були країни СНД та країни Європи. Серед країн СНД збільшилися обсяги перевезень до Молдови. Проте зменшилися міжнародні перевезення до Білорусі та припинилися перевезення до РФ. Щодо Європи, обсяги перевезень збільшилися до всіх країн.

Роботи підприємства з ремонтування вагонів та іншого залізничного обладнання за експортними контрактами здійснювався з 8 країнами як СНД, так і Європи. Проте за більшістю країн експорт зменшився. Так, експорт до Казахстану зменшився на 69445 тис. грн, Туркменістану – на 19110 тис. грн, Білорусі – на 17340 тис. грн. Так, припинився експорт робіт до Росії. У цей же час збільшився експорт до Литви – на 21279 тис. грн та Польщі – на 34122 тис. грн.

Необхідно зазначити, що у географічній структурі експорту відбулася суттєва переорієнтація за рахунок втрати російського ринку (табл. 2.12). Протягом 2013-2015 рр. найбільшу частку в експорті товарів, робіт і послуг складала Росія. Так, в експорті товарів її частка складала у 2013 р. 70,02%, у 2014 р. – 67,71% у 2015 р. – 31,41%. Другим вагомим партнером підприємства у експорті товарів є Білорусь, частка якої збільшилася у досліджуваному періоді з 10,02 до 26,09%.

У експорті послуг найбільша питома вага у 2017 р. припадає на Молдову, Польщу та Румунію, які разом становлять майже 76% експорту послуг ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Таблиця 2.12

Динаміка структури експорту ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр., тис. грн

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
<i>Товари</i>						
РФ	70,02	67,71	31,41	–	–	-70,02
Казахстан	16,17	10,43	–	–	–	-16,17
Туркменістан	3,79	–	4,69	21,73	19,39	15,60
Білорусь	10,02	7,57	14,97	16,43	26,09	16,07
Латвія	–	5,30	–	16,97	13,62	13,62
США	–	8,99	8,01	–	–	–
Литва	–	–	13,61	8,39	21,20	21,20
Болгарія	–	–	10,81	12,78	11,34	11,34
Іран	–	–	8,75	15,38	–	–
Туреччина	–	–	7,75	–	–	–
Канада	–	–	–	8,32	–	–
Гвінея	–	–	–	–	8,36	8,36
Усього товарів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	–
<i>Послуги</i>						
РФ	41,05	40,89	29,16	–	–	-41,05
Білорусь	32,12	35,24	20,18	12,30	5,34	-26,78
Молдова	–	–	22,54	23,17	20,81	20,81
Болгарія	–	11,79	–	12,83	–	–
Польща	16,71	–	5,15	26,34	28,95	12,24
Словаччина	–	–	12,46	–	18,75	18,75
Угорщина	–	12,08	–	10,08	–	–
Румунія	10,12	–	10,51	15,28	26,15	16,03
Усього послуг	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	–
<i>Роботи</i>						
РФ	42,17	40,31	21,74	–	–	-42,17
Казахстан	31,26	32,44	33,51	34,03	21,53	-9,73
Туркменістан	18,43	21,49	22,18	23,12	29,54	11,11
Білорусь	8,14	–	3,08	–	6,18	-1,96
Латвія	–	5,76	–	12,56	–	–
Латвія	–	–	10,49	7,09	16,42	16,42
Болгарія	–	–	–	12,85	–	–
Польща	–	–	9,00	10,35	26,33	26,33
Усього робіт	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	–

Джерело: розраховано автором.

У структурі експорту робіт підприємства найбільшу частку складають Казахстан, Туркменістан і Польща (більше 77%).

У табл. 2.13 наведено обсяги експорту товарів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Таблиця 2.13

Динаміка обсягів експорту товарів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»
у 2013-2017 рр., тис. грн

Товари	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення				
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
Башмак гальмівний триангелів візків	1574	2137	–	1729	1103	563	-2137	1729	-626	-471
Валик підвіски гальмівного башмака	2299	2173	–	2961	1873	-126	-2173	2961	-1088	-426
Візки вантажних вагонів	–	1986	5159	–	1997	1986	3173	-5159	1997	1997
Закидка дверей критих вагонів	4415	–	3048	2681	791	-4415	3048	-367	-1890	-3624
Закидка кришки люка напіввагона	–	1424	–	2345	–	1424	-1424	2345	-2345	–
Клин металевих бортів універсальних платформ	–	–	2766	–	1756	–	2766	-2766	1756	1756
Ковзун шворневої балки напіввагонів	2350	–	–	2210	–	-2350	–	2210	-2210	-2350
Ковпак ковзуна візка	–	2619	–	–	1270	2619	-2619	–	1270	1270
Колісні пари	4474	3640	–	2245	–	-834	-3640	2245	-2245	-4474
Кришка люка напіввагона	–	1806	–	–	1071	1806	-1806	–	1071	1071
Клин фрикційний візка	2255	–	1887	–	862	-2255	1887	-1887	862	-1393
Кришка оглядова букс візків	–	–	2015	1100	–	–	2015	-915	-1100	–
Кронштейн (державка) розчіпного приводу	1728	1568	–	–	1295	-160	-1568	–	1295	-433
Кронштейн фіксуючий розчіпного приводу	–	–	3182	–	–	–	3182	-3182	–	–
Підніжка напіввагона	1574	–	–	1838	1128	-1574	–	1838	-710	-446
Планка фрикційна візків вантажних вагонів	–	1122	1348	–	–	1122	226	-1348	–	–
Плита з упорами платформ для перевезення контейнерів	3705	4669	–	1511	–	964	-4669	1511	-1511	-3705
Розпірка триангеля візків вантажних вагонів	3112	3604	–	–	1497	492	-3604	–	1497	-1615
Сектор запірного механізму напіввагону	–	–	2334	2659	–	–	2334	325	-2659	–
Скоба підтягування кришок люків напіввагонів	1706	1273	–	–	1224	-433	-1273	–	1224	-482
Триангель візків вантажних вагонів	2204	–	2254	–	1596	-2204	2254	-2254	1596	-608
Упор кришки люка напіввагона	–	3374	–	2192	1848	3374	-3374	2192	-344	1848
Піввагон	41822	40545	29301	20197	16164	-1277	-11244	-9104	-4033	-25658
Усього	73218	71940	53294	43668	35475	-1278	-18646	-9626	-8193	-37743

Джерело:

розраховано

автором.

У структурі експорту товарів зменшилися обсяги постачання всіх товарів, крім візків вантажних вагонів, клинів металевих бортів універсальних платформ, ковпаків ковзуна візка, кришок люка напіввагона, упорів кришки люка напіввагона.

У товарній структурі експорту найбільша частка припадає на піввагони – 45,56% (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка товарної структури експорту ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр., тис. грн

Товари	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
Башмак гальмівний триангелів візків	2,15	2,97	–	3,96	3,11	0,96
Валик підвіски гальмівного башмака	3,14	3,02	–	6,78	5,28	2,14
Візки вантажних вагонів	–	2,76	9,68	–	5,63	5,63
Закидка дверей критих вагонів	6,03	–	5,72	6,14	2,23	-3,80
Закидка кришки люка напіввагона	–	1,98	–	5,37	–	–
Клин металевих бортів універсальних платформ	–	–	5,19	–	4,95	4,95
Ковзун шворневої балки напіввагонів	3,21	–	–	5,06	–	-3,21
Ковпак ковзуна візка	–	3,64	–	–	3,58	3,58
Колісні пари	6,11	5,06	–	5,14	–	-6,11
Кришка люка напіввагона	–	2,51	–	–	3,02	3,02
Клин фрикційний візка	3,08	–	3,54	–	2,43	-0,65
Кришка оглядова букс візків	–	–	3,78	2,52	–	–
Кронштейн (державка) розчіпного приводу	2,36	2,18	–	–	3,65	1,29
Кронштейн фіксуючий розчіпного приводу	–	–	5,97	–	–	–
Підніжка напіввагона	2,15	–	–	4,21	3,18	1,03
Планка фрикційна візків вантажних вагонів	–	1,56	2,53	–	–	–
Плита з упорами платформ для перевезення контейнерів	5,06	6,49	–	3,46	–	-5,06
Розпірка триангеля візків вантажних вагонів	4,25	5,01	–	–	4,22	-0,03
Сектор запірної механізми напіввагону	–	–	4,38	6,09	–	–
Скоба підтягування кришок люків напіввагонів	2,33	1,77	–	–	3,45	1,12
Триангель візків вантажних вагонів	3,01	–	4,23	–	4,50	1,49
Упор кришки люка напіввагона	–	4,69	–	5,02	5,21	5,21
Піввагон	57,12	56,36	54,98	46,25	45,56	-11,56
Усього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	–

Джерело: розраховано автором.

Розрахуємо показники ефективності експорту ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Як видно з табл. 2.15, ефективність експорту товарів у 2013 р. становила 1,19, ефект від експорту, який отримало підприємство – 11715 тис. грн. У 2014 р. ефективність експорту збільшилася до рівня 1,20, ефект – до 11784 тис. грн. У 2015 р. ефективність збільшилася ще на 0,02 пункти та становила 1,22. Проте ефект експорту зменшився і складав 9481 тис. грн. Найменшою ефективність була у 2016 р. – 1,10, також зменшився і прибуток від експортних операцій – 4132 тис. грн (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка показників ефективності експорту продукції
ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»
у 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
<i>Показники ефективності експорту товарів</i>						
Чистий дохід від експорту товарів, тис. грн	73218	71940	53294	43668	35475	-37743
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн	43199	42171	30489	26341	20930	-22268
Накладні витрати при експорті, тис. грн	18305	17985	13324	13195	10997	-7307
Ефект експорту, тис. грн	11715	11784	9481	4132	3548	-8167
Коефіцієнт ефективності експорту	1,19	1,20	1,22	1,10	1,11	-0,08
<i>Показники ефективності експорту послуг</i>						
Чистий дохід від експорту послуг, тис. грн	65804	44011	28578	42844	41267	-24537
Собівартість послуг, тис. грн	40352	27822	17334	26616	26391	-13961
Ефект експорту, тис. грн	25452	16189	11244	16228	14876	-10576
Коефіцієнт ефективності експорту	1,63	1,58	1,65	1,61	1,56	-0,07
<i>Показники ефективності експорту робіт</i>						
Чистий дохід від експорту робіт, тис. грн	311408	274219	236350	167257	129593	-181815
Собівартість робіт на експорт, тис. грн	251066	218341	192044	140333	110052	-141014
Ефект експорту, тис. грн	60342	55878	44306	26924	19541	-40801
Коефіцієнт ефективності експорту	1,24	1,26	1,23	1,19	1,18	-0,06

Джерело: розраховано автором.

У 2017 р. ефективність дещо підвищилася і склала 1,11, ефект від експорту становив 3548 тис. грн. У цілому ефективність експорту товарів зменшилася на 0,08 пунктів, прибуток від експорту – на 8167 тис. грн. На нашу думку, таке зменшення обумовлено скороченням виручки від експорту товарів. Суттєво більшою за ефективність експорту товарів була ефективність експорту послуг. Натомість значення коефіцієнту ефективності зменшилося на 0,07 і складало 1,56 у 2017 р. проти 1,63 у 2013 р. Ефект експорту послуг зменшився на 59545 тис. грн. Ефективність експорту робіт зменшилася у 2013-2017 рр. на 0,06 пунктів. При цьому на 181815 тис. грн зменшилися обсяги чистого доходу від експорту та на 141014 тис. грн – собівартість експорту робіт.

У табл. 2.16 наведено показники ефективності експорту за всіма видами продукції підприємства.

Таблиця 2.16

Динаміка показників ефективності експорту продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
Чистий дохід від експорту продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	450430	390170	318222	253770	206335	-244095
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн	334617	288334	239867	193290	157374	-177243
Накладні витрати при експорті, тис. грн	18305	17985	13324	13195	10997	-7308
Ефект експорту, тис. грн	97509	83851	65031	47285	37964	-59545
Коефіцієнт ефективності експорту	1,28	1,27	1,26	1,23	1,23	-0,05

Джерело: розраховано автором.

Отже, ефективність експорту ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» протягом досліджуваного періоду зменшилася на 5%, ефект експорту – на 59545 тис. грн.

2.3. Особливості процесу управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» та оцінка його ефективності

Як видно з рис. 2.1, на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» лінійний вид організаційної структури управління, відповідно до якої на чолі кожного відокремленого підрозділу знаходиться керівник, наділений певними повноваженнями, здійснює одноосібне керівництво підлеглими і зосереджує у своїх руках всі функції управління. Оскільки в ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» управління рішення передаються по ланцюжку "зверху вниз", а сам керівник нижньої ланки управління підпорядкований керівнику вищого рівня, формується свого роду ієрархія керівників підприємства.

Також на заводі діє цехова структура управління виробництвом. Очолює підприємство директор заводу, якому підпорядковується: головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з економіки та фінансів, головний бухгалтер, заступник директора з комерційних питань, відділ охорони праці, відділ організації роботи з персоналом.

Головна функція і першочергове призначення співробітників відділу організації роботи з персоналом – сприяння зростанню ефективності бізнесу шляхом забезпечення компанії людськими ресурсами в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації.

У рамках досягнення мети перед співробітниками відділу організації роботи з персоналом стоять такі завдання: здійснення заходів по підборі і найму персоналу; адаптація персоналу; розвиток і навчання персоналу; мотивація персоналу; оцінка і атестація.

Розглянемо основні кадрові показники ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Джерело: складено автором на основі [45].

Необхідно зауважити, що однією з головних функцій на підприємстві є планування діяльності компанії, у тому числі і в кадрових питаннях. Фактично середньооблікова чисельність співробітників ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2017 р. складала 1087 осіб. При цьому показник, на який розраховувало підприємство плануючи свою діяльність на рік, – 1211 осіб. Таким чином відхилення фактичного показника від запланованого становило 184 особи (10,2%). Відхилення планових показників від фактичних спостерігалось протягом всього досліджуваного періоду (рис. 2.2).

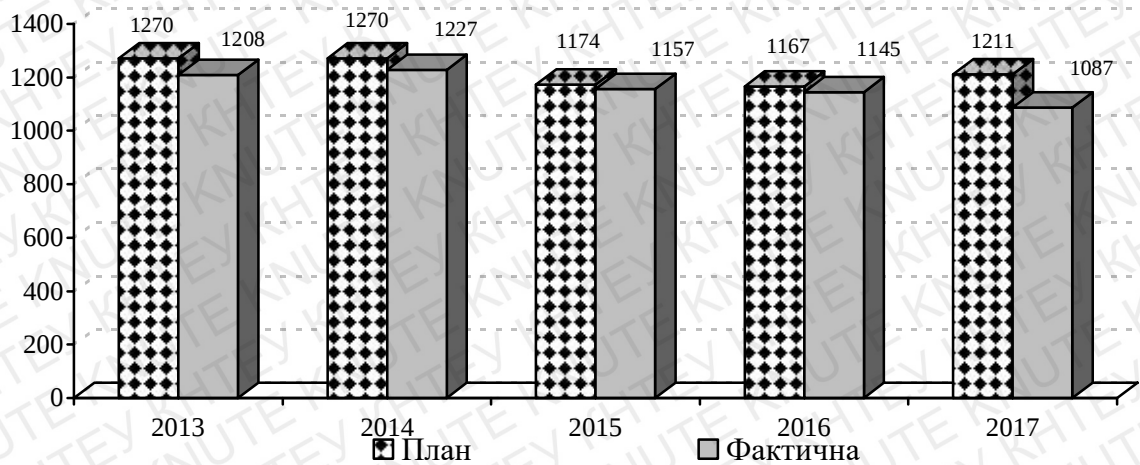


Рис. 2.2. Середньооблікова чисельність співробітників ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр., осіб

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б.

Також спостерігається тенденція до зменшення кількості співробітників протягом 2013-2017 рр. Та, у 2015 р. фактична середньооблікова чисельність співробітників порівняно з аналогічним періодом попереднього року зменшилася на 70 осіб, у 2016 р. – на 12 осіб, у 2017 р. – на 58 осіб.

Фонд оплати заробітної плати ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» збільшився на 35725 тис. грн. Фактичний обсяг фонду оплати заробітної плати майже всі роки (за виключенням 2017 р.) перевищував запланований (рис. 2.3).

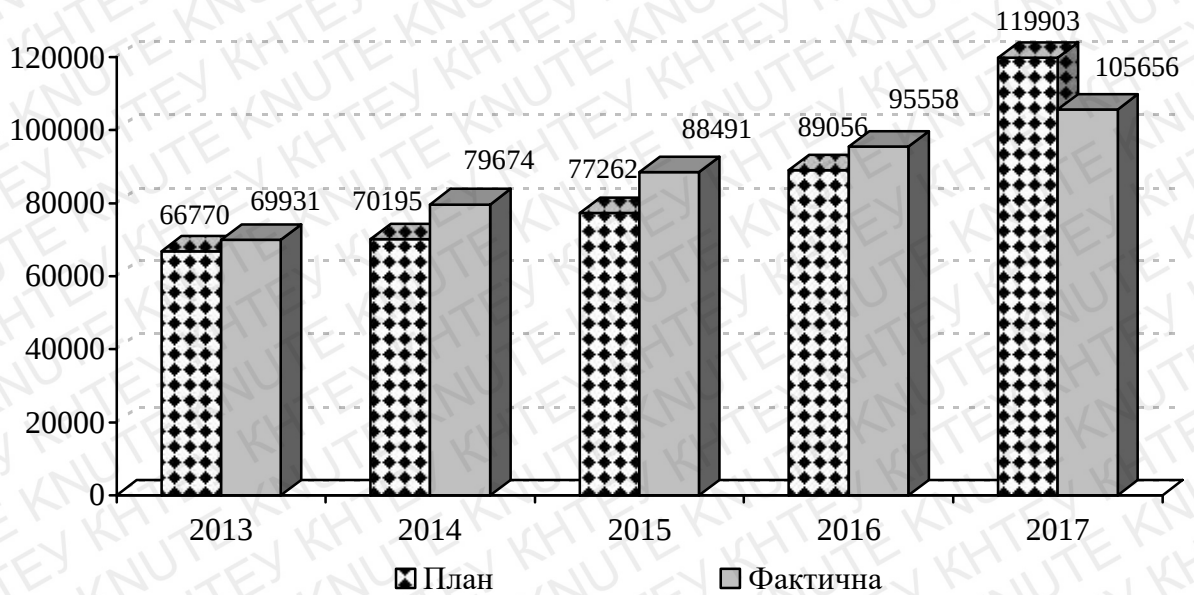


Рис. 2.3. Фонд оплати заробітної плати ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр., тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б.

Середня заробітна плата на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» збільшилася у досліджуваному періоді на 3276 грн. Фактична заробітна плата перевищувала заплановану протягом 2013-2016 рр. (рис. 2.4).

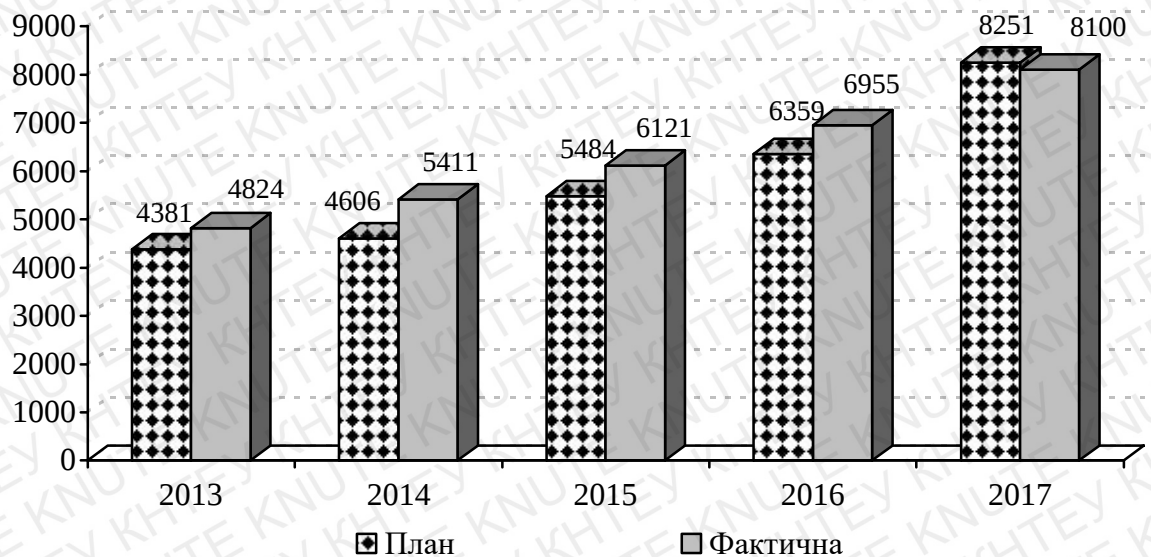


Рис. 2.4. Середня заробітна плата на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» у 2013-2017 рр., грн

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б.

На заводі проводиться робота по зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів. Важливою складовою покращення кадрового забезпечення є добір фахівців та формування кадрового резерву на керівні посади. Потенціальною базою для цього залишаються спеціалісти, які працюють на заводі і мають здібності та досвід організаційної роботи. Поступово фахівці пенсійного віку змінюються на перспективну молодь. Це є одним з пріоритетів кадрової політики заводу.

У процесі управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» враховуються певні фактори, що впливають на її ефективність (рис. 2.5).

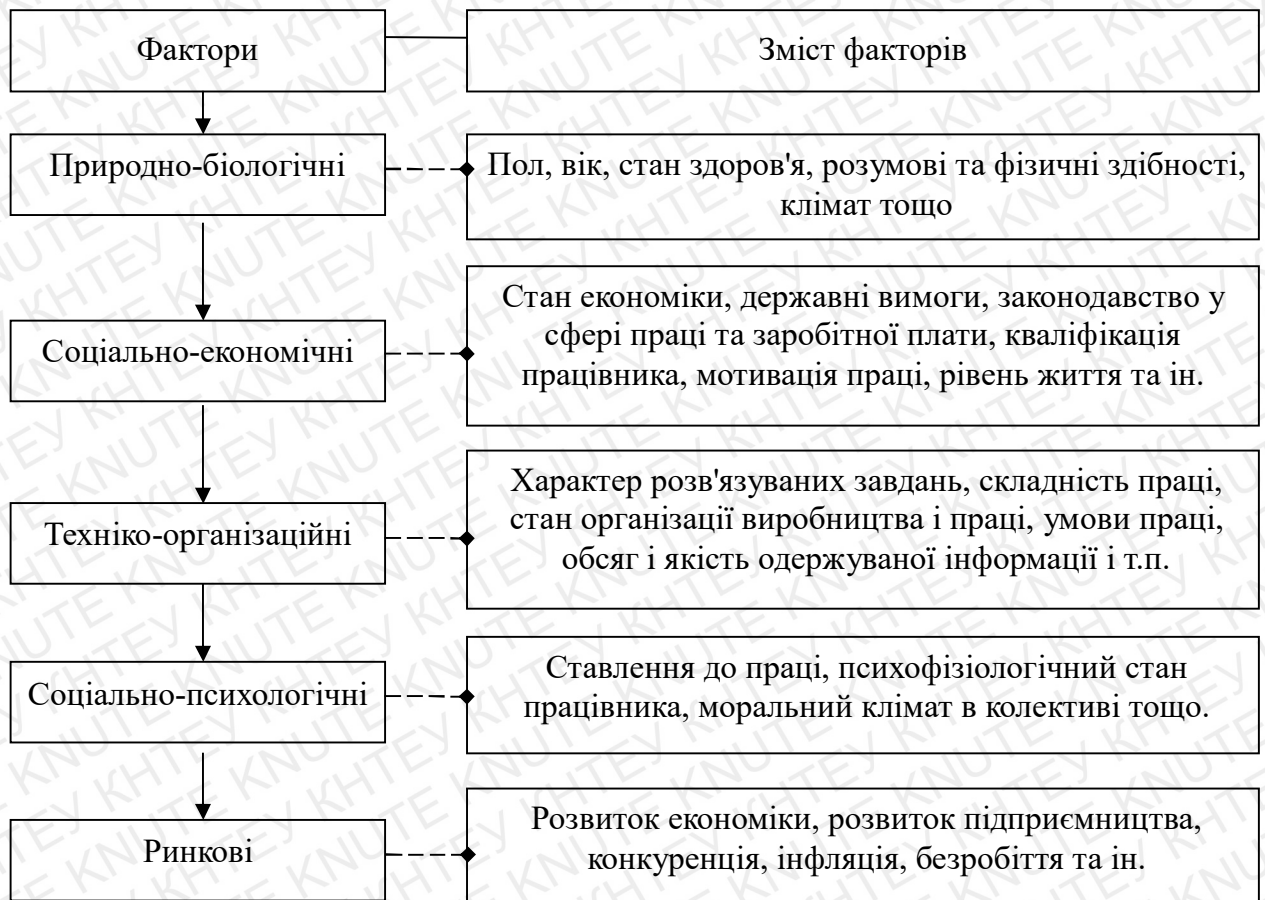


Рис. 2.5. Класифікація факторів, що враховуються при оцінці праці на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»
Джерело: складено автором.

Для оцінювання процесу управління персоналом на підприємстві та подальшого його удосконалення доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» з управління персоналом

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- Кваліфікований персонал - Низька плинність кадрів - Чітко сплановане забезпечення робочих необхідними матеріалами - Контроль якості всіх етапів виробничого процесу	- Перевантаженість апарату управління зайвими функціями - Недостатня організація підвищення кваліфікації співробітників - Відсутність атестації співробітників - Низький рівень мотивації співробітників - Недостатня автоматизація процесу управління персоналом
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Розширення штату - Освоєння досвідченими співробітниками нових технологій - Укладення контрактів з профільними навчальними закладами на стажування та практику студентів - Запровадження системи контролю підвищення кваліфікації персоналу - Підвищення рівня мотивації Запровадження системи атестації працівників - Впровадження сучасного інформаційного продукту щодо управління персоналом	- Нестабільність економічного середовища - Низький рівень спадкоємності - Висока ймовірність травматизму - Боротьба між конкуруючими підприємствами за висококваліфікований персонал - Порушення трудової дисципліни працівниками

Джерело: складено автором.

Розрахуємо показники ефективності процесу управління персоналом на досліджуваному підприємстві з використанням системи показників, розглянутих у розділі 1.

Рівень зарплатомісткості за виробленою продукцією на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» збільшився на 7%. Це є негативним результатом, який призводить до зменшення рівня ефективності діяльності підприємства і, в тому числі, до зменшення рентабельності витрат на оплату праці (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Динаміка показників ефективності процесу управління персоналом на
ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»
у 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2013
<i>Показники ефективності процесу управління оплатою праці</i>						
Коефіцієнт зарплатомісткості за виробленою продукцією	0,08	0,10	0,14	0,12	0,15	0,07
Коефіцієнт зарплатомісткості за реалізованою продукцією	0,08	0,09	0,11	0,12	0,15	0,07
Зарплатовіддача за виробленою продукцією, грн	12,37	9,81	7,27	8,38	6,63	-5,74
Зарплатовіддача за реалізованою продукцією, грн	13,25	10,62	8,73	8,62	6,85	-6,40
Рентабельність фонду оплати праці, %	29,79	30,30	-20,87	22,12	33,24	3,45
<i>Показники ефективності продуктивності праці</i>						
Річна продуктивність праці, грн	767,23	689,78	667,57	719,59	666,04	-101,19
Середньоденна продуктивність праці, грн	2,10	1,89	1,83	1,97	1,82	-0,28
Середньогодинна продуктивність праці, грн	0,26	0,24	0,23	0,25	0,23	-0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	–	0,02	0,06	0,01	0,05	0,03*

* Відхилення розраховано 2017 р. до 2014 р.

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б.

Зменшення рівня зарплатомісткості за реалізованою продукцією знижує рівень ефективності праці, оскільки відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці. Рентабельність фонду оплати праці збільшилася несуттєво – на 3,45%. Значення показників продуктивності праці зменшилися, що говорить про підвищення результативності витрат праці на одиницю виробленої продукції. Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також побічно впливає на продуктивність праці, є індикатором благополуччя у сфері управління персоналом. Природна

плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Зайва плинність (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі [46, с. 501]. За результатами розрахунку цього показника можна зробити висновок, що на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» зайву плинність кадрів зафіксовано лише у 2015 р. У всіх інших роках, що досліджуються, плинність кадрів була природною (на рівні 1-5%).

Висновки до Розділу 2

Крім ремонту та модернізації вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» надає послуги з організації перевезень вантажів піввагонами, займається ремонтом вагонів, будівництвом піввагонів та виготовленням запасних частин. Протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало прибуток, крім 2015 р. Результатом діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» стало збільшення чистого фінансового результату (прибутку) у 1,7 раза. Результати розрахунків свідчать, що основні засоби ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» потребують оновлення. Підприємство має високий рівень ліквідності, не залежить від зовнішніх запозичень, проте нездатне відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі, знижується ефективність управління запасами, використання основних засобів та використання власного капіталу підприємства.

Обсяг чистого доходу від експорту продукції (товарів, робіт, послуг) складає майже третину загального чистого доходу підприємства від реалізації продукції. Проте частка експорту у 2017 р. зменшилася порівняно з 2013 р. на 20,1%. Ефективність експорту підприємства протягом досліджуваного періоду зменшилася на 5%.

ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» має лінійний вид організаційної структури управління. На заводі проводиться робота по зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів. Важливою складовою покращення кадрового забезпечення є добір фахівців та формування кадрового резерву на керівні посади. Потенціальною базою для цього залишаються спеціалісти, які працюють на заводі і мають здібності та досвід організаційної роботи. Поступово фахівці пенсійного віку змінюються на перспективну молодь. Це є одним з пріоритетів кадрової політики заводу. У процесі управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» враховуються певні фактори, що впливають на її ефективність: природно-біологічні; соціально-економічні; техніко-організаційні; соціально-психологічні; ринкові. Для оцінювання процесу управління персоналом на підприємстві та подальшого його удосконалення було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом. Результати розрахунків показників ефективності управління персоналом показав, що рівень зарплатомісткості за виробленою продукцією на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» збільшився на 7%, що є негативним результатом, який призводить до зменшення рівня ефективності діяльності підприємства і, в тому числі, до зменшення рентабельності витрат на оплату праці. Зменшення рівня зарплатомісткості за реалізованою продукцією знижує рівень ефективності праці, оскільки відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці. Рентабельність фонду оплати праці збільшилася несуттєво – на 3,45%. Значення показників продуктивності праці зменшилися, що говорить про підвищення результативності витрат праці на одиницю виробленої продукції. Зайву плинність кадрів зафіксовано лише у 2015 р. У всіх інших роках, що досліджуються, плинність кадрів була природною (на рівні 1-5%).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ФІЛІЯ «ДАРНИЦЬКИЙ ВАГОНОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Ефективне управління персоналом є найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Останнім часом відбулися принципові зміни на ринку праці, організації праці, які безпосередньо впливають на технології управління персоналом. Перед відділом організації роботи з персоналом ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» стоїть завдання оптимізації діяльності та скорочення витрат.

При удосконаленні системи управління персоналом необхідно рішення двох завдань: формування керуючої системи (статика) та її функціонування (динаміка) [47], що обумовлює розробленні і реалізацію певних принципів – правил, основних положень і норм, яким мають слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом (рис. 3.1).

Усі ці принципи мають реалізовуватися у взаємодії один з одним. Їх поєднання залежатиме від конкретних умов функціонування системи управління персоналом ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Принципи системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»



Рис. 3.1. Запропоновані принципи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Джерело: розроблено автором.

Також для визначення елементів управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» доцільно окреслити елементи управління персоналом (рис. 3.2).

Осно вні елеме нти систе ми управ ління персо нало м на ПАТ «Укрз алізн иця» філія «Дар ниць кий вагон оре монти й завод »
--



Рис. 3.2. Основні елементи системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Джерело: розроблено автором.

Однією з основних тенденцій управління персоналом є вдосконалення технологій управління персоналом на основі застосування сучасних інформаційних технологій. Таким чином, одним з напрямків забезпечення якісного та оперативного виконання функцій управління персоналом в умовах зростаючих обсягів роботи за умови скорочення витрат для ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» є автоматизація робочих процесів і застосування нових інструментів управління персоналом.

На першому етапі в більшості вітчизняних підприємств автоматизують такі базові функції управління персоналом, як кадрове діловодство, облік робочого часу, розрахунок заробітної плати з використанням програмних продуктів, наприклад E-staff, 1С, Experium і ін. [48].

На другому етапі, як правило, впроваджуються спеціалізовані програмні продукти, що дозволяють автоматизувати виконання окремих функцій системи управління персоналом, наприклад, автоматизовані системи підбору персоналу, його оцінки, управління кар'єрою та ін. Найбільш поширеними є автоматизовані системи підбору персоналу. За даними порталу Human resource management (HRM), на практиці застосовується більше 80 готових програмних продуктів для підбору персоналу, які дозволяють не тільки формувати базу резюме, а й зберігати історію взаємодії роботодавця з кожним кандидатом [49].

Останнім часом при підборі персоналу все частіше використовують соціальні мережі та інтернет-портали з працевлаштування. Так, у звіті «Global Recruiting Trends 2017» експерти професійної соціальної мережі LinkedIn відзначили, що головною тенденцією в рекрутингу є застосування таких інструментів, як соціальні професійні мережі (43%), портали з працевлаштування (42%) і реферальні програми (32%) [50].

За даними служби досліджень порталу Head Hunter, 29% великих компаній використовують нові інформаційні технології при оцінці персоналу. Автоматизовані системи оцінки персоналу, як правило, дозволяють автоматизувати такі функції, як планування процедури оцінки,

оповіщення учасників оцінки, складання плану оціночних заходів; заповнення оціночних форм, контроль за ходом процедури, формування та аналіз результатів оцінки, підготовка аналітичних звітів. Заповнення оціночних форм через портал дозволяє не тільки мінімізувати час, але і збільшити кількість суб'єктів оцінки, що сприяє об'єктивності процесу оцінювання [51].

Застосування нових інформаційних технологій в управлінні персоналом дозволяє автоматизувати процеси кадрової аналітики в організації. На основі даних, зібраних за допомогою систем автоматизації управління персоналом, керівник відділу організації роботи з персоналом ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» зможе обґрунтовано приймати рішення про потребу компанії в нових співробітниках, їх навчанні, стимулюванні, розподілі навантаження і т.д. Таким чином, застосування сучасних інформаційних технологій дозволить ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» підвищити ефективність системи управління персоналом на підприємстві.

У практичній діяльності українських підприємств останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробленні стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» необхідно визначити такі складові кадрової політики, як якісний склад персоналу, критерії підбору співробітників, структуру і штатний розклад підприємства, напрями підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» доцільно

розробити концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Метою концепції управління персоналом має бути створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства [52].

Оцінюючи потреби у кадрах, ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішніх ринках [53].

Ефективне планування персоналу на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» має ґрунтуватися на володінні такою інформацією:

- кількість працівників, їхня кваліфікація, коли і де будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують ці кадрові заходи.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції,

маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом [54].

Професійне навчання персоналу є одним із важливих чинників, що забезпечує стабільність і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Саме це на сучасному етапі забезпечує стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі, а, отже, і конкурентоспроможність підприємства в країні та за її межами. Зараз конкурентоспроможність підприємства визначається не обсягом природних і виробничих ресурсів, а насамперед інтелектуальним потенціалом і здатністю генерувати нові знання [55].

На нашу думку, для ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» актуальним є питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання й атестацій, а також шляхом стимулювання і мотивації персоналу.

Велике значення для здійснення зовнішньоекономічних операцій ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» має правильний добір менеджера, адже від його кваліфікації залежить ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Менеджер повинен мати навички прийняття рішень у динамічних і часто невизначених ситуаціях при здійсненні зовнішньоекономічних операцій; бути інформованим з питань розвитку галузі підприємства; вміло користуватися сучасною інформаційною технологією, засобами комунікації; знати сильні та слабкі сторони кожного працівника своєї команди; бути успішним HR-менеджером, вміти відібрати і розвивати високоефективну команду; вміти чітко висловлювати свої думки і переконувати; бути чесним з працівниками та партнерами. Грамотні фахівці відділу повинні добре розумітися на своїй роботі, відстежувати та аналізувати динаміку галузі, потреби клієнтів, поточні економічні тенденції, конкуренцію [56].

Працівник має бути задоволений своєю роботою, мати надійне робоче місце, достатній зарібок та можливість просування службовими сходами, впевнено брати на себе відповідальність й поліпшувати своє становище на ринку праці. Адже саме людський фактор відіграє головну роль в діяльності будь-якого підприємства. Тобто орієнтація на традиційність перешкоджає досягненню максимальної ефективності від професійного навчання [57].

Витрати на підвищення кваліфікації персоналу вважаються необхідними й ефективними інвестиціями підприємства. Зростання кадрового потенціалу досягається лише за умов його постійного розвитку, тобто завдяки професійному навчанню. Професійне навчання є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвиток необхідних навичок і умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [54].

Так, американський вчений Е. Денісон, стверджує, що інвестиції в «людський капітал» приносять у 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці лише на 4%. У США на кожний долар, вкладений у розвиток виробництва, 85 центів доводиться на розвиток робочої сили [49].

Створення системи підвищення кваліфікації персоналу на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» дозволить уникнути прорахунків при здійсненні експортних операцій, зацікавити працівників можливістю професійного зростання.

3.2. Розроблення комплексу заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

За результатами аналізу, проведеного у розділі 2 та пропозицій, наданих у параграфі 3.1, розробимо практичні заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», а також визначимо очікуваний результат від їх впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ
«Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»**

Напрями удосконалення	Заходи удосконалення	Очікуваний результат
Автоматизація процесу управління персоналом	Впровадження автоматизованої програми з управління персоналом	Підвищення ефективності управлінських рішень, скорочення часу на роботу з кадровими документами, підвищення продуктивності праці персоналу; оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника, персональний облік співробітників тощо
Підвищення кваліфікації співробітників, що займаються організацією ЗЕД на підприємстві, та управлінням персоналом	Курси підвищення кваліфікації начальника та спеціалістів відділу економіки та маркетингу	Формування у працівників спеціальних знань щодо організації та удосконалення ЗЕД, структурування та розвиток наявних знань, умінь та навичок у сфері здійснення ЗЕД, отримання знань щодо кращих практик та дієвих практичних інструментів щодо здійснення ЗЕД
	Курси підвищення кваліфікації начальника та спеціалістів відділу організації роботи з персоналом	Навички щодо розроблення сучасних моделей та концепцій управління персоналом; розвиток наявних знань щодо особливостей управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД
Атестація співробітників	Впровадження системи атестації працівників	Оцінювання кадрового потенціалу співробітників для формування і реалізації цілеспрямованої кадрової політики

Джерело: розроблено автором.

Серед існуючих курсів підвищення кваліфікації у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності нами було обрано для керівника відділу економіки та маркетингу курс Supply Chain Management, для менеджерів – курс «Менеджер ЗЕД». Supply Chain Management – комплексна навчальна програма для керівників всіх рівнів підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, яка висвітлює всі аспекти управління підприємства-суб'єкта ЗЕД. Надає цілісне розуміння ролі, взаємозв'язку, місця кожної складової функції

здійснення зовнішньоекономічної діяльності: від планування і виробництва до зберігання транспортування та дистрибуції. Програма покликана допомогти структурувати вже наявні знання та навички, висвітлити кращі практики, а так само надати дієві практичні інструменти, які можна використовувати в повсякденній діяльності. «Менеджер ЗЕД» – спеціальна програма підвищення кваліфікація для менеджерів, що працюють у сфері ЗЕД.

Для начальника відділу організації роботи з персоналом ми обрали курс «HR Director», який дозволить підвищити результативність роботи відділу організації роботи з персоналом, налаштувати ефективну систему підбору персоналу, скоротити витрати на помилки, поглибити знання у різних сферах HR. Для спеціалістів відділу організації роботи з персоналом ми обрали курси «HR Manager», що дозволять опанувати методи адаптації, навчання, мотивації, атестації та оцінки персоналу, допоможуть розібратися з тонкощами в питаннях корпоративної культури і командоутворення.

Розрахуємо витрати на підвищення кваліфікації співробітників ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на підвищення кваліфікації співробітників

ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Категорія співробітників	Назва курсу	Кількість осіб	Тривалість курсів	Ціна, грн / особа	Вартість, грн
Начальник відділу економіки та маркетингу	Supply Chain Management	1	1,5 міс.	3500	3500
Спеціалісти відділу економіки та маркетингу	Менеджер ЗЕД	2	2 міс.	6250	12500
Начальник відділу організації роботи з персоналом	HR Director	1	1,5 міс.	6730	6730
Спеціалісти відділу організації роботи з персоналом	HR Manager	2	2 міс.	5980	11960
Разом	–	6	–	–	34690

Джерело: розраховано автором на основі [58].

На нашу думку, основними результатами здійснення професійного навчання працівниками ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» мають стати: якісні кадрові зміни та швидка

адаптація працівників до запроваджених новітніх технологій; підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; збільшення кількості винахідницьких пропозицій; зменшення трудовитрат на одиницю продукції; конкурентоздатність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Аналіз системи мотивації, яка існує на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», показав, що керівництву підприємства слід приділити особливу увагу системі матеріального стимулювання персоналу. У зв'язку з чим, пропонується впровадити систему мотивації персоналу, засновану на преміювання (за результатами KPI).

KPI (key performance indicator) – це ключові показники ефективності, за допомогою яких компанія може оцінити ефективність дій, що виконуються персоналом. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників [59].

Ключові показники ефективності розробляються відповідно до цілей компанії і враховують необхідний для співробітника рівень виконання поставлених перед ним завдань. Відповідно, в KPI вже закладені параметри оцінки ефективності того чи іншого працівника. Тобто, щоб оцінити ефективність роботи співробітника, необхідно подивитися його показники виконання KPI за звітний період (це може бути поквартальний моніторинг або піврічна оцінка результатів діяльності) та порівняти їх з нормативами (тобто з тими показниками, які співробітник повинен досягти). Впровадження системи KPI дозволяє направити дії співробітників різних підрозділів на досягнення цілей ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», мотивувати їх на саморозвиток з метою збільшення розміру винагороди [60].

Система KPI ґрунтується на управлінні за цілями, тобто забезпечує розуміння кожним співробітником цілі компанії і місця кожної особи в загальній системі. Співробітники бачать, як їх робота пов'язана з діяльністю інших підрозділів, і усвідомлюють важливість якісного виконання своїх обов'язків. Кожен співробітник отримує мотиваційну карту (певний набір факторів, що відображає результат діяльності конкретного співробітника),

самостійно управляє процесом рішення задач, контролює на якому етапі досягнення мети він знаходиться, визначає розмір своєї винагороди в залежності від результатів своєї роботи [61].

Працівники миттєво отримують зворотний формалізований зв'язок про результати своєї роботи. Система KPI передбачає вимір результатів, розрахунки, і підсумковий рейтинг, що дозволяє кожній людині бачити, як згідно з цією системою керівник оцінює результати роботи. Задовольняється й умова справедливості винагороди, так як працівник бачить, яку вагу в його діяльності займає та чи інша задача, як повинні розподілятися його зусилля і яким чином відбувається розрахунок заробітної плати [62].

Система KPI не тільки мотивує персонал, а й здійснює систематичну оцінку діяльності співробітників. Оцінка персоналу систематизована, стандартизована і не вимагає додаткових витрат при здійсненні. За допомогою системи ключових показників діяльності оцінка персоналу виходить об'єктивною і актуальною [59].

Серед найбільш відомих зарубіжних автоматизованих програм управління персоналом виділяють: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Renaissance Human Resources Payroll, Rodertson&Blums Payroll 3.1, Scala HR. Аналіз західних автоматизованих систем управління персоналом показав, що, незважаючи на наявність значних переваг, ці системи мають ряд недоліків, основним з яких є ціна та функціональна надмірність, до якої ще не готова адміністрація підприємства [62].

На вітчизняному ринку для оцінки персоналу по KPI існує багато програмних рішень, що відрізняються між собою як набором функціоналу, глибиною методичної опрацювання, так і зручністю інтерфейсу. Однак, доцільно розглянути найбільш популярні рішення. Розглянемо їх основні характеристики шляхом присвоєння за кожним критерієм балів за п'ятибальною шкалою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз програмних продуктів для автоматизації процесу управління персоналом на

ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Критерій	Програмні продукти						
	«KPI-Drive»	«KPI Monitor»	«1С:Управління по цілям і KPI»	«HighPer»	«Success Factors»	«Elma KPI»	«KPI Suite»
<i>Функціональні</i>							
Універсальність	3	5	4	4	5	5	3
Кадровий функціонал	3	4	3	2	5	2	2
Інтерактивність	4	4	4	4	5	4	5
Автоматизація бізнес-процеса РМ	1	5	5	2	5	4	1
Інструменти візуалізації та моніторингу	2	5	5	1	4	4	4
<i>Технологічні</i>							
Масштабність	3	5	5	2	5	4	2
Хмарні технології. Мобільна версія	3	4	5	3	5	5	4
Інтеграція	1	5	5	3	3	5	4
<i>Організаційні</i>							
Первинні інвестиції	4	4	3	5	1	4	3
Сукупна вартість	3	4	3	4	3	3	4
Можливість адаптації	1	5	2	1	3	3	4
Наявність методики, курсів навчання	5	5	3	3	5	3	2
Впроваджені рішення	4	4	4	2	5	2	2
Середня оцінка	3	5	4	3	4	4	3

Джерело: складено автором на основі [59-62].

У табл. 3.1 представлена порівняльна характеристика програмних рішень для автоматизації KPI-управління для прозорого і ефективного контролю діяльності всіх співробітників організації, включаючи керівництво, розрахунку щомісячних премій і бонусів і т.п.

Автоматизовані системи управління персоналом є найбільш ефективним інструментом створення якісного інформаційного забезпечення і налагодження інформаційних комунікацій між ланкою, що управляє, та ланкою, що підлягає управлінню.

Серед розглянутих програм нами було обрано продукт «KPI Monitor», який більше позиціонується як інструмент business intelligent (BI). Як наслідок в архітектурі рішення зроблений акцент на роботу з кількісними даними (KPI), функціонал дозволяє використовувати багатовимірний аналіз даних і інтерактивну візуалізацію. Програма має широкі можливості з консолідації кількісних показників, зручний інтерфейс. Розвиток функціоналу в рамках концепції EPM дозволяє використовувати рішення топ-менеджменту і фінансовим службам для фінансового планування та прогнозування. Для вирішення завдань performance management передбачена можливість запуску «звітної компанії», збору оцінок за компетенціями, можливість узгодження плану заходів (завдання і проекти). Також до плюсів можна віднести мобільний додаток. У списку покупців цієї програми переважно великі компанії, якої і є ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» [60].

Розрахуємо витрати на впроваджене обране нами продукту у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» (табл. 3.4).

Атестація кадрів – комплексна оцінка, що враховує потенціал і індивідуальний внесок працівника у результаті діяльності підприємства. Атестація спрямована на оцінку працівників за певними критеріями, основними з яких є: виконання функціональних обов'язків, досягнуті результати діяльності, особисті якості (дисциплінованість, самостійність, вміння, комунікативність, відповідальність тощо) [63].

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження програмного продукту «KPI Monitor» у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», грн

Показники	2019	2020	2021
Сукупні витрати на впровадження «KPI Monitor», у тому числі:	111600	36500	36500
Придбання програмного забезпечення (включаючи 2019 рік використання)	89100	—	—
Встановлення та налаштування програмного забезпечення	12200	—	—
Навчання персоналу	10300	—	—
Подальше інформаційне супроводження програми на 12 місяців	—	36500	36500

Джерело: розраховано автором на основі [59-62].

За результатами атестації приймаються рішення про подальше службове зростання, переміщення або звільнення працівника. Основними завданнями атестації працівників на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» мають бути такі [63]:

- розвиток персоналу та посилення мотивації праці;
- визначення відповідності працівника займаній посаді;
- виявлення перспективи його кар'єрного зростання, стимулювання підвищення професійної компетентності;
- формування резерву кадрів для висування на керівні посади, можливості планування посадового зростання;
- визначення потреби в підвищенні кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки.

Процес атестації на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» має відбуватися у 4 основних етапи.

На підготовчому етапі видається наказ про проведення атестації та затвердження складу атестаційної комісії. Розробляється положення про атестацію; складається список співробітників, що підлягають атестації; готуються відгуки-характеристики (оціночні листи) і атестаційні листи; інформується колектив про терміни, цілі, особливості та порядок проведення

атестації. Атестація проводиться на основі графіків, які доводяться до відома співробітників не менше ніж за місяць до початку атестації, а документи на представляються в атестаційну комісію за два тижні до початку атестації.

На етапі оцінки співробітника і його трудової діяльності створюється експертна група. До її складу входять: безпосередній керівник співробітника, який атестується, 1-2 фахівця цього підрозділу, працівник кадрової служби. Експертна група здійснює оцінку показників рівня знань, умінь, навичок, якості та результатів праці [54].

Етап проведення атестації полягає в засіданні атестаційної комісії; розгляді всіх матеріалів, представлених на атестацію; заслуховування співробітників, що атестуються, та їх керівників; обговоренні матеріалів атестації, висловленні запрошених, формуванні висновків і рекомендацій з атестації працівників. Оцінка діяльності працівника, який пройшов атестацію, і рекомендації комісії заносяться в оціночний лист. Засідання атестаційної комісії оформляється протоколом, який підписується головою і секретарем комісії. Наступний етап прийняття рішень за результатами атестації, де формулюється висновок з урахуванням: висновків і пропозицій, викладених у відгуку керівника; оцінок ділових, особистісних та інших якостей співробітника і їх відповідності вимогам робочого місця; підвищення його кваліфікації; порівняння матеріалів попередньої атестації з даними на момент атестації та характеру змін даних. За результатами атестації атестаційна комісія надає рекомендації по просуванню на вищу посаду, заохочення за досягнуті успіхи, збільшення заробітної плати, переведення на іншу роботу, звільнення від займаної посади та ін. [49].

Результати атестації дозволять керівництву ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» оцінити в цілому кадровий потенціал співробітників для формування і реалізації цілеспрямованої кадрової політики. До того ж організація атестації не потребує додаткових коштів.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Як зазначалося вище, управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [30].

У попередньому параграфі нами було розраховано орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Орієнтовні витрати на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Напрями удосконалення	Заходи удосконалення	Вартість, грн
Автоматизація процесу управління персоналом	Впровадження автоматизованої програми з управління персоналом	111600
Підвищення кваліфікації співробітників, що займаються організацією ЗЕД на підприємстві, та управлінням персоналом	Курси підвищення кваліфікації начальника та спеціалістів відділу економіки та маркетингу	16000
	Курси підвищення кваліфікації начальника та спеціалістів відділу організації роботи з персоналом	18690
Атестація співробітників	Впровадження системи атестації працівників	Не потребує додаткових витрат
Всього		146290

Джерело: розраховано автором.

На процес прийняття управлінського рішення впливають фактори, які зумовлюють його ефективність. До таких факторів відносяться особисті оцінки керівників щодо вибору альтернатив дій, рівень ризику, зміни у

зовнішньому середовищі, взаємопов'язаність рішень та ін. Інформаційні обмеження полягають, насамперед, у тому, що не всі дані, які надходять із зовнішнього середовища та циркулюють у середині підприємства, можна вважати корисною інформацією для прийняття рішень. Організація системи інформаційного забезпечення має постійно (стійко, безперервно) підтримувати можливість надання різноманітної інформації (варіантність) для забезпечення інваріантності управлінського рішення, але не залежно від варіантів або постійності надання, вона має відповідати загальним вимогам [39].

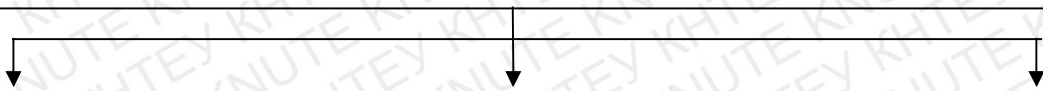
Світова практика переконливо доводить, що використання системи КРІ збільшує прибуток компаній від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу. Система оплати праці, орієнтована на результат, коли певна частина заробітку ставиться в залежність від індивідуальної і загальної ефективності роботи, забезпечує можливість підвищити продуктивність праці [57].

Прийнято вважати, що ефект від впровадження систем управління персоналом спостерігається при чисельності персоналу підприємства більше 100 осіб, а при чисельності до 100 ефективність облікових задач має місце лише при великій текучості кадрів. Відчутний ефект спостерігається при автоматизації управління персоналом, чисельність якого перевищує більше 1000 осіб [41].

Впровадження автоматизованої системи управління персоналом дозволить підприємству одержати організаційні, економічні і соціальні ефекти (рис. 3.3).

У цілому, автоматизація процесів управління персоналом призводить до збільшення загальної культури роботи із співробітниками підприємства і збільшенню достовірності даних і оперативності їх оброблення.

Ефекти від впровадження програмного продукту «KPI Monitor» у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»



Організаційний	Економічний	Соціальний
скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством; підвищення якості кадрових рішень; оперативна підготовка різних звітних документів	скорочення витрат на управління персоналом; підвищення продуктивності праці персоналу; оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника підприємства	персональний облік співробітників підприємства; ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу; підготовка керівного резерву і просування по службі найперспективніших співробітників

Рис. 3.3. Очікувані ефекти від впровадження програмного продукту «КРІ Monitor» у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»

Джерело: розроблено автором.

У результаті впровадження запропонованої системи матеріального стимулювання витрати на оплату праці будуть обґрунтовані, тому що прямо залежатимуть від якості виконаної співробітником роботи. Посилиться мотивація співробітників до роботи та їх зацікавленість у досягненні цілей і завдань компанії, збільшиться обсяг продажів, а відповідно і прибутку компанії.

Використовуючи методику, запропоновану НДІ праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України, визначимо вплив підвищення кваліфікації робітників ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на зростання їх продуктивності праці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив підвищення кваліфікації робітників ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на зростання продуктивності праці

Показники	Умовні позначення / формула розрахунків	Результат розрахунків
Середній розряд робітників відповідно на початок і кінець року	$P_{ск} / P_{сі}$	4,10 / 4,01
Різниця між тарифними коефіцієнтами в тому інтервалі, в якому відбувається підвищення тарифного розряду	I	0,2
Питома вага робітників, які підвищили кваліфікацію, в загальній чисельності персоналу	Y	4,2
Зростання продуктивності праці внаслідок підвищення кваліфікації робітників	$P_p = (P_{ск} - P_{сі}) * I * Y * 100$	$(4,10 - 4,01) * 0,2 * 4,2 * 100 \% = 7,56\%$

Джерело: розраховано автором на основі [41].

Як бачимо, підвищення кваліфікації персоналу не вимагатиме значних витрат, проте планомірне здійснення запропонованих заходів дозволить сформувати на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» висококваліфіковану продуктивну команду, яка зможе забезпечити ефективну діяльність підприємства та підвищить зростання продуктивності праці більш ніж на 7%.

Далі розрахуємо прогностні показники ефективності експорту від експорту продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваного підприємства (табл. 3.7).

Отже, як свідчать розрахунки, за незмінної ситуації ефективність експорту протягом 2019-2020 рр. очікується на рівні 1,24. Збільшення ефективності до 1,25 можна очікувати лише у 2021 р. Прибуток ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» за незмінної ситуації у прогнозованому періоді має збільшитися на 8420 тис. грн.

Таблиця 3.7

Динаміка прогностних показників ефективності експорту від експорту продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на 2018-2021 рр.

Показник	2017	2018*	2019**	2020**	2021**	Відхилення, 2021/2017
За незмінної ситуації						
Чистий дохід від експорту продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	206335	212525	220679	227299	235529	29194
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн	157374	162095	166855	171922	176970	19596
Накладні витрати при експорті, тис. грн	10997	11327	11603	11897	12175	1178
Ефект експорту, тис. грн	37964	39103	42221	43480	46384	8420
Коефіцієнт ефективності експорту	1,23	1,23	1,24	1,24	1,25	0,02
За впровадження наданих рекомендацій						
Чистий дохід від експорту продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	206335	212525	221954	232236	240645	34310
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн	157374	162095	166693	171755	176798	19424
Накладні витрати при експорті, тис. грн	10997	11327	11592	11886	12163	1166
Ефект експорту, тис. грн	37964	39103	43669	48595	51683	13719
Коефіцієнт ефективності експорту	1,23	1,23	1,24	1,26	1,27	0,04

* Заплановані показники.

** Прогнозні показники.

Джерело: розраховано автором.

Проте за умов впровадження наданих нами рекомендацій очікується підвищення ефективності у 2019 р. до рівня 1,24, у 2020 – 1,26 та у 2021 – 1,27. Прибуток підприємства має збільшитися на 13719 тис. грн.

У табл. 3.8 наведено результати прогнозування показників фінансових результатів діяльності підприємства за незмінної ситуації.

Як свідчать результати розрахунків, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має збільшитися протягом 2019-2021 рр. на 24% (на 170406 тис. грн). Прибуток підприємства має зрости на 14% (на 4832 тис. грн).

Таблиця 3.8

**Динаміка прогнозних показників фінансових результатів діяльності
ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на
2018-2021 рр. за незмінної ситуації, тис. грн**

Стаття	2017	2018*	2019**	2020**	2021**	Відхилення, 2021/2017	
						абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	723983	827587	852415	873725	894389	170406	124
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	700246	795871	819747	840241	860113	159867	123
Валовий: прибуток	23737	31716	32667	33484	34276	10539	144
Інші операційні доходи	52178	6213	6399	6559	6715	-45463	13
Адміністративні витрати	3039	5611	5779	5924	6064	3025	200
Витрати на збут	–	60	62	63	65	65	
Інші операційні витрати	37771	19319	19899	20396	20878	-16893	55
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	35105	12939	13327	13660	13983	-21122	40
Інші доходи	10	98544	101500	104038	106498	106488	1064983
Інші витрати	–	74520	76756	78674	80535	80535	x
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	35115	36963	38072	39024	39947	4832	114
Чистий фінансовий результат: прибуток	35115	36963	38072	39024	39947	4832	114

* Заплановані показники.

** Прогнозні показники.

Джерело: розраховано автором.

З табл. 3.9 видно, що у разі впровадження наданих рекомендацій чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) має збільшитися на 29% (на 208539 тис. грн). Це більше, ніж за незмінної ситуації на 5% (на 38133 тис. грн).

Таблиця 3.9

Динаміка прогнозних показників фінансових результатів діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на 2018-2021 рр. у разі впровадження наданих рекомендацій, тис. грн

Стаття	2017	2018*	2019**	2020**	2021**	Відхилення, 2021/2017	
						абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	723983	827587	856553	887845	932522	208539	129
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	700246	795871	823726	853819	896785	196539	128
Валовий: прибуток	23737	31716	32826	34025	35737	12000	151
Інші операційні доходи	52178	6213	6430	6665	7001	-45177	13
Адміністративні витрати	3039	5611	5807	6020	6322	3283	208
Витрати на збут	–	60	62	64	68	68	x
Інші операційні витрати	37771	19319	19995	20726	21769	-16002	58
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	35105	12939	13392	13881	14580	-20525	42
Інші доходи	10	98544	101993	105719	111039	111029	1110390
Інші витрати	–	74520	77128	79946	83969	83969	x
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	35115	36963	38257	39654	41650	6535	119
Чистий фінансовий результат: прибуток	35115	36963	38257	39654	41650	6535	119

* Заплановані показники.

** Прогнозні показники.

Джерело: розраховано автором.

Чистий фінансовий результат у вигляді прибутку має збільшитися на 19% (на 6535 тис. грн), що на 5% (на 1703 тис. грн) більше, ніж прогнозується за незмінної ситуації.

Таким чином, здійснені розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих нами рекомендацій у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

Висновки до розділу 3

Останнім часом відбулися принципові зміни на ринку праці, організації праці, які безпосередньо впливають на технології управління персоналом. Перед відділом організації роботи з персоналом ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» стоїть завдання оптимізації діяльності та скорочення витрат. У процесі удосконалення системи управління персоналом вирішуються два завдання: формування керуючої системи (статика) та її функціонування (динаміка), що обумовлює розробленні і реалізацію певних принципів. Для визначення заходів удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» нами розроблено низку принципів (економічність, прогресивність, перспективність, оптимальність, науковість, оперативність, узгодженість) та окреслено елементи системи управління персоналом (кадрова політика, кадрове планування, підбір і вибір персоналу, адаптація нових працівників, професійна підготовка і розвиток персоналу, оцінка працівників, управління поведінкою персоналу, кадрове діловодство).

За результатами аналізу, проведеного у розділі 2 та пропозицій, наданих у параграфі 3.1, нами розроблено практичні заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», а саме: автоматизація процесу управління персоналом шляхом впровадження автоматизованої програми з управління персоналом; підвищення кваліфікації співробітників, що займаються організацією ЗЕД на підприємстві, та управлінням персоналом шляхом відвідування курсів підвищення кваліфікації; впровадження системи атестації на підприємстві. Автоматизація процесу управління персоналом дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити час на роботу з кадровими документами, підвищити продуктивність праці персоналу, оптимально використовувати професійні якості конкретного

співробітника тощо. Підвищення кваліфікації співробітників відділу економіки та маркетингу дозволить сформувати у працівників спеціальних знань щодо організації та удосконалення ЗЕД, структурувати та розвинути наявні знання, уміння та навички у сфері здійснення ЗЕД, отримати знання щодо кращих практик та дієвих практичних інструментів щодо здійснення ЗЕД; у спеціалістів відділу організації роботи з персоналом – набути навичок щодо розроблення сучасних моделей та концепцій управління персоналом; розвинути наявні знання щодо особливостей управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД. Впровадження системи атестації працівників допоможе оцінювати кадровий потенціал співробітників для формування і реалізації цілеспрямованої кадрової політики.

За результатами попередніх розрахунків орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» будуть складати 146290 тис. грн. Здійснені прогнольні розрахунки ефективності експорту, а також показників фінансових результатів діяльності підприємства підтвердили доцільність впровадження запропонованих нами рекомендацій у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом є однією з наважливих аспектів діяльності підприємства, який здатен підвищити її ефективність. Не існує єдиного

підходу до визначення поняття «управління персоналом». Трактуювання цього поняття розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Управління персоналом можна визначити, як діяльність керівників та фахівців з персоналу щодо ефективного використання трудового потенціалу співробітників підприємства з метою досягнення цілей компанії. Наука і практика менеджменту виокремлюють три групи методів управління персоналом організації: економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Інструментом впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей, є технології управління, які можна розподілити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в кадровій роботі. Відповідно до неї технології управління персоналом поділяють на чотири великі групи: традиційні, галузеві, професійні, інноваційні.

Процес руху персоналу включає ряд взаємопов'язаних і взаємообумовлених етапів, що характеризуються певним впливом суб'єкта управління на його об'єкт. Управління персоналу на підприємстві – суб'єкті ЗЕД починається з його формування, яке здійснюється з метою своєчасного забезпечення на підприємства – суб'єкта ЗЕД кваліфікованими співробітниками та передбачає здійснення послідовних заходів: прогнозування і планування потреби в нових співробітниках, пошук кандидатів на вакантні посади та їх набір, відбір потрібних співробітників, прийом відібраних кандидатів на роботу. Особливістю управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД є забезпечення мобільності персоналу, яке включає: планування переміщень (пошук балансу між витратами і користю для компанії); адаптація в новому зовнішньому середовищі і «культурна» інтеграція співробітників; управління пулом експатів. Особливості процесу управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД залежать від обраного підходу. Працюючі на зовнішніх ринках компанії в основному використовують три підходи до управління

персоналом: патерналістський, незалежний, залежний, геоцентричний. На практиці міжнародні компанії не обмежуються використанням тільки однієї стратегії. Кожна компанія впроваджує одразу декілька стратегій, комплексний підхід щодо формування процесу управління персоналом. При підборі персоналу на підприємстві-суб'єкті ЗЕД виокремлюють три основні стратегії: parent country national (підбір працівників в зарубіжній країні), host country national (підбір працівників в місці розташування компанії), third country national (залучення співробітників з третіх країн). Кожна з цих стратегій мають як переваги, так і недоліки. На процес управління персоналом підприємства – суб'єкта ЗЕД впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці, вимоги трудового законодавства, кон'юнктура; до внутрішніх чинників належать: цілі підприємства, напрям діяльності підприємства, склад персоналу, організаційна культура, особливості кадрового менеджменту, перспективи розвитку, розмір підприємства.

Здійснити оцінку ефективності управління персоналом можливо за допомогою таких показників, як зарплатомісткість, зокрема зарплатомісткість продукції за реалізованою продукцією, обсяг випущеної продукції підприємства за період, чистий дохід підприємства, рентабельність фонду оплати праці, обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації за аналізований період, фактична продуктивність праці, продуктивність праці у звітному році, фактична продуктивність праці у звітному році, трудомісткість на одиницю продукції та ін.

Крім ремонту та модернізації вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» надає послуги з організації перевезень вантажів піввагонами, займається ремонтом вагонів, будівництвом піввагонів та виготовленням запасних частин. Протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало прибуток, крім 2015 р. Результатом діяльності ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» стало збільшення чистого фінансового результату (прибутку) у 1,7 раза.

Результати розрахунків свідчать, що основні засоби ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» потребують оновлення. Підприємство має високий рівень ліквідності, не залежить від зовнішніх запозичень, проте нездатне відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі, знижується ефективність управління запасами, використання основних засобів та використання власного капіталу підприємства.

Обсяг чистого доходу від експорту продукції (товарів, робіт, послуг) складає майже третину загального чистого доходу підприємства від реалізації продукції. Проте частка експорту у 2017 р. зменшилася порівняно з 2013 р. на 20,1%. Ефективність експорту підприємства протягом досліджуваного періоду зменшилася на 5%.

ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» має лінійний вид організаційної структури управління. На заводі проводиться робота по зміцненню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів. Важливою складовою покращення кадрового забезпечення є добір фахівців та формування кадрового резерву на керівні посади. Потенціальною базою для цього залишаються спеціалісти, які працюють на заводі і мають здібності та досвід організаційної роботи. Поступово фахівці пенсійного віку змінюються на перспективну молодь. Це є одним з пріоритетів кадрової політики заводу. У процесі управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» враховуються певні фактори, що впливають на її ефективність: природно-біологічні; соціально-економічні; техніко-організаційні; соціально-психологічні; ринкові. Для оцінювання процесу управління персоналом на підприємстві та подальшого його удосконалення було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом. Результати розрахунків показників ефективності управління персоналом показав, що рівень зарплатомісткості за виробленою продукцією на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» збільшився на 7%, що є негативним результатом, який призводить до зменшення рівня ефективності діяльності

підприємства і, в тому числі, до зменшення рентабельності витрат на оплату праці. Зменшення рівня зарплатомісткості за реалізованою продукцією знижує рівень ефективності праці, оскільки відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці. Рентабельність фонду оплати праці збільшилася несуттєво – на 3,45%. Значення показників продуктивності праці зменшилися, що говорить про підвищення результативності витрат праці на одиницю виробленої продукції. Зайву плинність кадрів зафіксовано лише у 2015 р. У всіх інших роках, що досліджуються, плинність кадрів була природною (на рівні 1-5%).

Останнім часом відбулися принципові зміни на ринку праці, організації праці, які безпосередньо впливають на технології управління персоналом. Перед відділом організації роботи з персоналом ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» стоїть завдання оптимізації діяльності та скорочення витрат. У процесі удосконалення системи управління персоналом вирішуються два завдання: формування керуючої системи (статика) та її функціонування (динаміка), що обумовлює розробленні і реалізацію певних принципів. Для визначення заходів удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» нами розроблено низку принципів (економічність, прогресивність, перспективність, оптимальність, науковість, оперативність, узгодженість) та окреслено елементи системи управління персоналом (кадрова політика, кадрове планування, підбір і вибір персоналу, адаптація нових працівників, професійна підготовка і розвиток персоналу, оцінка працівників, управління поведінкою персоналу, кадрове діловодство).

За результатами аналізу процесу управління на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод», нами розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, а саме: автоматизація процесу управління персоналом шляхом впровадження автоматизованої програми з управління персоналом; підвищення кваліфікації співробітників, що займаються організацією ЗЕД на

підприємстві, та управлінням персоналом шляхом відвідування курсів підвищення кваліфікації; впровадження системи атестації на підприємстві.

На вітчизняному ринку для оцінки персоналу існує багато програмних рішень, що відрізняються між собою як набором функціоналу, глибиною методичної опрацювання, так і зручністю інтерфейсу. Нами було розглянуто найбільш популярні з них та обрано продукт «KPI Monitor», який більше позиціонується як інструмент business intelligent (BI). Автоматизація процесу управління персоналом дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити час на роботу з кадровими документами, підвищити продуктивність праці персоналу, оптимально використовувати професійні якості конкретного співробітника тощо.

Серед існуючих курсів підвищення кваліфікації у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності нами було обрано для керівника відділу економіки та маркетингу курс Supply Chain Management, для менеджерів – курс «Менеджер ЗЕД». Для начальника відділу організації роботи з персоналом ми обрали курс «HR Director», для спеціалістів відділу організації роботи з персоналом – курси «HR Manager». Підвищення кваліфікації співробітників відділу економіки та маркетингу дозволить сформувати у працівників спеціальних знань щодо організації та удосконалення ЗЕД, структурувати та розвинути наявні знання, уміння та навички у сфері здійснення ЗЕД, отримати знання щодо кращих практик та дієвих практичних інструментів щодо здійснення ЗЕД; у спеціалістів відділу організації роботи з персоналом – набути навичок щодо розроблення сучасних моделей та концепцій управління персоналом; розвинути наявні знання щодо особливостей управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД.

Атестація спрямована на оцінку працівників за певними критеріями, основними з яких є: виконання функціональних обов'язків, досягнуті результати діяльності, особисті якості (дисциплінованість, самостійність, вміння, комунікативність, відповідальність тощо). Впровадження системи атестації працівників допоможе оцінювати кадровий потенціал

співробітників для формування і реалізації цілеспрямованої кадрової політики.

За результатами попередніх розрахунків орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів для удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» будуть складати 146290 тис. грн.

Впровадження автоматизованої системи управління персоналом дозволить підприємству одержати організаційні, економічні і соціальні ефекти. Використовуючи методику, запропоновану НДІ праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України і НАН України, нами визначено вплив підвищення кваліфікації робітників ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод» на зростання їх продуктивності праці, яка зможе забезпечити ефективну діяльність підприємства та підвищить зростання продуктивності праці більш ніж на 7%.

Здійснені прогнозні розрахунки ефективності експорту, а також показників фінансових результатів діяльності підприємства підтвердили доцільність впровадження запропонованих нами рекомендацій у діяльність ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

2. Крушельницька Я. В. Управління персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/45.html>.
3. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.htm.
4. Федулова Л. І. Менеджмент організацій//[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13730519/menedzhment/kadroviy_menedzhment.
5. Храмов В. О. Основи управління персоналом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1090/42/1/1>
6. Менеджмент для публічної влади: навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. – 360 с.
7. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування: навч. посібник. – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – 80 с.
8. Коваль М. І. До концептуальних засад сутності і змісту поняття "управління персоналом" [Електронний ресурс] / М. І. Коваль, А. С. Бензарь // Облік і фінанси. - 2018. - № 1. - С. 143-147. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_1_22
9. Омельченко О. Концептуальні підходи до функціонального управління персоналом на державній службі / О. Омельченко // Актуальні проблеми державного управління. - 2013. - Вип. 4. - С. 172-176. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2013_4_51
10. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с.
11. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Бондаренко, М.С.Пантелєєв, М.В.Овод. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/35510/1/267-272.pdf>

12. В.В. Бондаренко Особенности управления персоналом международной компании. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54665.doc.htm
13. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В.А. Ландсман. // Державне будівництво. – 2012. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38
14. Криворучко О. М. К Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
15. Острянина С. В. Основні принципи кадрової політики : формування і реалізація на підприємствах України / С. В. Острянина, А. В. Дмитренко // Сучасна економіка : актуальні питання, досягнення та інновації. – 2016. – № 44. – С. 12-17.
16. Острянина С. В. Основні принципи кадрової політики : формування і реалізація на підприємствах України / С. В. Острянина, А. В. Дмитренко // Сучасна економіка : актуальні питання, досягнення та інновації. – 2016. – № 44. – С. 12-17.
17. Криворучко О.М. Використання процесного підходу для формування стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Naukowa mysl informacyjnej powieki – 2012 : materialy VIII miedzynarodowej naukowii-praktycznej 191 konferencji, 07–15 marsa 2012 roku. – Volume 3. Ekonomiczne nauki. – Przemysl : Nauka I studia, 2012. – С. 81–83.
18. Саенко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В. Г. Саенко, С. И. Панасейко // Економіка та держава. – 2016. – № 7. – С. 47-51.
19. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України / Е. А. Швець // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 123-144.
20. Саенко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В. Г. Саенко, С. И. Панасейко // Економіка та держава. – 2016. – № 7. – С. 47-51.

21. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України / Е. А. Швець // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 123-144.
22. Водолажська Т.О. Процес формування стратегій управління персоналом підприємства // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ, 2012. – Вип. 19. – С. 26–37. 109.
23. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
24. Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т. О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 364-369.
25. Науменко М. О. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах / М. О. Науменко, Ю. П. Жабко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 46. - С. 287-290.
26. Червона О. Ю. Формування системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Червона, О. В. Жеребецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 122-125.
27. Юдіна М. І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах / М. І. Юдіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 27(2). - С. 139-142.
28. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств / М. І. Тарнавський // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 381-385.
29. Оцениваем уровень компетентности [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://imanager.com.ua/otsenivaem-urovenkompetentnosti/>

30. Щур О. Визначення та оцінка компетенцій, що зумовлюють ефективність працівника [Електронний ресурс] / Оксана Щур. – Режим доступу : <http://hr-kavjarnia.com.ua/articles/2-effect-prac>
31. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом / О. Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 46. - С. 278-281.
32. Чемяков В.В. Диагностика компетенций в системе оценки персонала / В.В. Чемяков // Кадровик. Юа. – 2011. – № 4. – С. 7–13.
33. Оцениваем уровень компетентности [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://imanager.com.ua/otsenivaem-urovenkompetentnosti/>
34. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці / Т.А. Костишина. – Полтава: ПУСКУ, 2015. – 241 с.
35. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. – 2017. – № 3. – С. 53-59.
36. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. / В.Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2016. – 488 с.
37. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т. та ін. Керівництво організацією: Навч.посібник.- Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. - 244 с.
38. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства / Є.В. Маслов. - М.: Инфра-М, - 2005. - 343 с.
39. Крамаренко А. В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види [Електронний ресурс] / А. В. Крамаренко // Економічний простір. - 2013. - № 73. - С. 194-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_73_21
40. Климко С. О. Розробка методичного підходу до оцінки якості управління персоналом підприємства залізничного транспорту / С. О. Климко, Ю. О. Крихтіна // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. - 2013. - Вип. 135. - С. 140-142.

41. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. - 2013. - № 3. - С. 82-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2013_3_23
42. Пушкаръов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій/ М.М. Пушкаръов. – К., 2014. – С. 23-35.
43. Орлова-Курилова О. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Орлова-Курилова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 19(2). - С. 86-91. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_19\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_19(2)_22)
44. Сталінська О. В. Функції управління персоналом на підприємствах малого та середнього бізнесу / О. В. Сталінська // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 1. - С. 150-153.
45. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dvrz.com.ua>
46. Самолюк Н.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства / Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. // Мукачівський державний університет. – 2017. №12. – С. 500-508.
47. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. [Електронний ресурс] / С. О. Кохан. // Державне управління: теорія та практика. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_30
48. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О.М. Томашевський. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/12710107/informatika/tehnologiyi_modelyuvannya_biznes-protsesiv_mova_uml
49. Кулик Я. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом [Електронний ресурс] / Я. О. Кулик, Н. О. Чен // Вісник Черкаського

- університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 12. - С. 70-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14
50. Мороз М. М. Роль інформаційного забезпечення в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / М. М. Мороз // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 2. - С. 182-190. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2012_2_21
51. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах / А. О. Азарова, Б. О. Лозан, А. П. Ткачук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(1). - С. 6-9.
52. Чорнобиль О. В. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Чорнобиль // Ефективність державного управління. - 2012. - Вип. 32. - С. 507-514. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2012_32_63
53. Найдьонова М. В. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України [Електронний ресурс] / М. В. Найдьонова, А. Ю. Кибенко // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. - 2013. - Вип. 135. - С. 136-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_26
54. Ткачук В. О. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Ткачук, Р. В. Вернигора // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2018. - № 1. - С. 257-264. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_27
55. Столярук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання / Х. С. Столярук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2018. - № 1. - С. 312-322.

56. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Борисяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 1. - С. 78-82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_1_17
57. Мирошніченко Ю. В. Зарубіжний довід управління персоналом та перспективи його впровадження на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. В. Мирошніченко, К. В. Пишняк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2017. - № 4. - С. 27-34. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2017_4_7
58. Офіційний сайт Київського навчального центру «Курсор». [Електронний ресурс]. – - Режим доступу: <https://kursor.kiev.ua/ua/>
59. Захарченко В. Система мотивації на основі KPI / В. Захарченко // Фінансовий директор. - 2006. - №2. - С. 34-39.
60. Клочков А.К. KPI і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів / А.К. Клочков - М.: Ексмо, 2010. - 160 с.
61. Панов М. М. Оцінка діяльності та система управління компанією на основі KPI. - М.: Инфра-М, 2013. - 255 с
62. Самойленко А.А. Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. - 2014. - № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.
63. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2018. - № 7(2). - С. 41-44. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(2)_11)
64. Чавичалов І. І. Методичні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Чавичалов // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 1. - С. 117-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_1_21

65. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління [Електронний ресурс] / Т. В. Бучинська // Проблеми системного підходу в економіці. - 2017. - Вип. 1. - С. 59-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_12
66. Григор'єва О. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Григор'єва, Н. В. Неділько // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 30(1). - С. 74-77. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(1)_18)
67. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. І. Телишевська, Д. О. Власенко // Молодий вчений. - 2018. - № 7(2). - С. 498-502. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)_45)
68. Журавська Н. С. Наукові дослідження: управління персоналом, бізнес-планування [Електронний ресурс] / Н. С. Журавська, Є. С. Мульований, Г. В. Запаско // Молодий вчений. - 2018. - № 2(2). - С. 614-616. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2\(2\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_2(2)_42)
69. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством / Н. Б. Кирич // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 139-141.
70. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 297-305. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_40
71. Ведерніков М. Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід [Електронний ресурс] / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, О. С. Мантур-Чубата // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(1). - С. 39-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19(1)_11)

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 14294471
Територія <u>Дніпровський</u>	за КОАТУУ	8036600000
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності <u>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</u>	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників <u>1208</u>		
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Алма-Атинська, 207-85-0074</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. без десяткового знака</u>		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2013 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1629	1407
первісна вартість	1001	3518	3518
накопичена амортизація	1002	1889	2111
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2118	1140
Основні засоби:	1010	221093	219049
первісна вартість	1011	2808267	2813521
знос	1012	2587174	2594472
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
інші фінансові інвестиції	1035	1743	1743
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	595	514
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	227178	223853
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26093	25801
Виробничі запаси	1101	17840	15430
Незавершене виробництво	1102	7191	10043
Готова продукція	1103	1043	326
Товари	1104	19	2
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		

Продовження додатку А

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42448	19208
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1	12
з бюджетом	1135	3074	3316
у тому числі з податку на прибуток	1136		3072
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	398	111
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	84	48
Готівка	1166	8	6
Рахунки в банках	1167	76	42
Витрати майбутніх періодів	1170	72	51
Інші оборотні активи	1190	302	521
Усього за розділом II	1195	72472	49068
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	299650	272921
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48737	48737
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		153665
Додатковий капітал	1410	167634	13969
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1692	1692
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18435	146
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	236498	218209
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	25394	25394
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Усього за розділом II	1595	25394	25394
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7624	9666

Продовження додатку А

1	2	3	4
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	19392	14990
за розрахунками з бюджетом	1620	2508	3538
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	2270	
за розрахунками з оплати праці	1630	4896	121
за одержаними авансами	1635	3	
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1065	1003
Усього за розділом III	1695	37758	29318
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	299650	272921

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2013 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	926810	827587
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	865260	795871
Валовий: прибуток	2090	61550	31716
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	52335	6213
Адміністративні витрати	2130	22675	5611
Витрати на збут	2150	2439	60
Інші операційні витрати	2180	70495	19319
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18276	12939
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	54806	98544
Фінансові витрати	2250	13875	
Інші витрати	2270	18689	74520
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	40518	36963
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19687	

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20831	36963
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

Продовження додатку А

	КОДИ
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»</u>	14294471
Територія <u>Дніпровський</u>	8036600000
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u>	140
Вид економічної діяльності <u>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</u>	52.29
Середня кількість працівників <u>1227</u>	
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Алма-Атинська, 207-85-0074</u>	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. без десяткового знака</u>	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2014 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1407	1197
первісна вартість	1001	3518	3518
накопичена амортизація	1002	2111	2321
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1140	867
Основні засоби:	1010	219049	216302
первісна вартість	1011	2813521	2817759
знос	1012	2594472	2601457
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
інші фінансові інвестиції	1035	1743	1743
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	514	227
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	223853	220336
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	25801	31266
Виробничі запаси	1101	15430	16432
Незавершене виробництво	1102	10043	7529
Готова продукція	1103	326	7304
Товари	1104	2	1
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19208	44634

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	10
---	------	----	----

Продовження додатку А

1	2	3	4
з бюджетом	1135	3316	3514
у тому числі з податку на прибуток	1136	3072	3514
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	111	255
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	48	45
Готівка	1166	6	7
Рахунки в банках	1167	42	38
Витрати майбутніх періодів	1170	51	25
Інші оборотні активи	1190	521	6
Усього за розділом II	1195	49068	79755
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	272921	300091
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48737	48737
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	153665	152438
Додатковий капітал	1410	13969	14607
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1692	1772
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	146	5045
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	218209	222599
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	25394	25684
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Усього за розділом II	1595	25394	25684
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	9666	14831
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими	1610		

зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	14990	22755

Продовження додатку А

1	2	3	4
за розрахунками з бюджетом	1620	3538	4341
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625		2826
за розрахунками з оплати праці	1630	121	5718
за одержаними авансами	1635		3
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1003	1334
Усього за розділом III	1695	29318	51808
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	272921	300091

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2014 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	846356	926810
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	781746	865260
Валовий: прибуток	2090	64610	61550
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	79303	52335
Адміністративні витрати	2130	21203	22675
Витрати на збут	2150	3003	2439
Інші операційні витрати	2180	121514	70495
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		18276
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	1807	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	60891	54806
Фінансові витрати	2250	20453	13875
Інші витрати	2270	8218	18689
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30413	40518
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6274	19687
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	24139	20831

Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
-------------------------------------	------	--	--

Продовження додатку А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»</u>	за ЄДРПОУ 14294471
Територія <u>Дніпровський</u>	за КОАТУУ 8036600000
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ 140
Вид економічної діяльності <u>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</u>	за КВЕД 52.29
Середня кількість працівників <u>1157</u>	
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Алма-Атинська, 207-85-0074</u>	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. без десяткового знака</u>	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2015 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1197	1052
первісна вартість	1001	3518	3518
накопичена амортизація	1002	2321	2466
Незавершені капітальні інвестиції	1005	867	1849
Основні засоби:	1010	216302	209738
первісна вартість	1011	2817759	2817953
знос	1012	2601457	2608215
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
інші фінансові інвестиції	1035	1743	1743
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	227	147
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	220336	214529
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	31266	37520
Виробничі запаси	1101	16432	19239
Незавершене виробництво	1102	7529	7543
Готова продукція	1103	7304	10735
Товари	1104	1	3
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		

Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44634	56349
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10	9

Продовження додатку А

1	2	3	4
з бюджетом	1135	3514	630
у тому числі з податку на прибуток	1136	3514	630
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	255	256
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	45	62
Готівка	1166	7	8
Рахунки в банках	1167	38	54
Витрати майбутніх періодів	1170	25	38
Інші оборотні активи	1190	6	4
Усього за розділом II	1195	79755	94868
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	300091	309397
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48737	48737
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	152438	150320
Додатковий капітал	1410	14607	14607
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1772	1788
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5045	6571
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	222599	222023
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	25684	25817
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Усього за розділом II	1595	25684	25817
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	14831	4713
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	22755	37691

Продовження додатку А

1	2	3	4
за розрахунками з бюджетом	1620	4341	7972
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	2826	3332
за розрахунками з оплати праці	1630	5718	6887
за одержаними авансами	1635	3	3
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1334	689
Усього за розділом III	1695	51808	61557
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	300091	309397

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	772384	846356
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	642942	781746
Валовий: прибуток	2090	129442	64610
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	104370	79303
Адміністративні витрати	2130	24240	21203
Витрати на збут	2150	2586	3003
Інші операційні витрати	2180	275321	121514
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	68335	1807
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	24240	60891
Фінансові витрати	2250	33292	20453
Інші витрати	2270	18	8218
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30413

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	77405	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	58937	6274
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		24139
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	18468	

Продовження додатку А

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»</u>	за ЄДРПОУ	14294471
Територія <u>Дніпровський</u>	за КОАТУУ	8036600000
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності <u>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</u>	за КВЕД	52.29
Середня кількість працівників <u>1145</u>		
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Алма-Атинська, 207-85-0074</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. без десяткового знака</u>		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1052	907
первісна вартість	1001	3518	3518
накопичена амортизація	1002	2466	2611
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1849	1013
Основні засоби:	1010	209738	204980
первісна вартість	1011	2817953	2820629
знос	1012	2608215	2615649
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
інші фінансові інвестиції	1035	1743	1743
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	147	29
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	214529	208672
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37520	67382
Виробничі запаси	1101	19239	34797
Незавершене виробництво	1102	7543	29820
Готова продукція	1103	10735	2759

Товари	1104	3	6
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56349	11816
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9	12

Продовження додатку А

1	2	3	4
з бюджетом	1135	630	414
у тому числі з податку на прибуток	1136	630	53
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	256	401
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	62	19675
Готівка	1166	8	3
Рахунки в банках	1167	54	19672
Витрати майбутніх періодів	1170	38	50
Інші оборотні активи	1190	4	1300
Усього за розділом II	1195	94868	101050
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	309397	309722
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48737	48737
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	150320	154122
Додатковий капітал	1410	14607	14607
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1788	1827
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6571	9766
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	222023	229059
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	25817	22063
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Інвестиційні контракти;	1535		

Призовий фонд	1540		
Усього за розділом II	1595	25817	22063
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4713	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	37691	36140

Продовження додатку А

1	2	3	4
за розрахунками з бюджетом	1620	7972	2101
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	3332	1755
за розрахунками з оплати праці	1630	6887	6371
за одержаними авансами	1635	3	7316
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		4618
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	689	299
Усього за розділом III	1695	61557	58600
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	309397	309722

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	823929	772384
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	800394	642942
Валовий: прибуток	2090	23535	129442
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	13547	104370
Адміністративні витрати	2130	1505	24240
Витрати на збут	2150		2586
Інші операційні витрати	2180	25174	275321
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10403	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		68335
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	10738	24240

Фінансові витрати	2250		33292
Інші витрати	2270		18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	21141	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		77405
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		58937
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21141	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		18468

Продовження додатку А

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Укрзалізниця» філія «Дарницький вагоноремонтний завод»</u>	за ЄДРПОУ 14294471
Територія <u>Дніпровський</u>	за КОАТУУ 8036600000
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ 140
Вид економічної діяльності <u>Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</u>	за КВЕД 52.29
Середня кількість працівників <u>1087</u>	
Адреса, телефон <u>м. Київ, вул. Алма-Атинська, 207-85-0074</u>	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. без десяткового знака</u>	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	907	1050
первісна вартість	1001	3518	3663
накопичена амортизація	1002	2611	2613
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1013	4016
Основні засоби:	1010	204980	203865
первісна вартість	1011	2820629	2828158
знос	1012	2615649	2624293
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
інші фінансові інвестиції	1035	1743	1743
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	29	29
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	208672	210703
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	67382	90616

Виробничі запаси	1101	34797	67937
Незавершене виробництво	1102	29820	20663
Готова продукція	1103	2759	2011
Товари	1104	6	5
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11816	41596
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	13

Продовження додатку А

1	2	3	4
з бюджетом	1135	414	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	53	
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	544
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	19675	30896
Готівка	1166	3	4
Рахунки в банках	1167	19672	30892
Витрати майбутніх періодів	1170	50	105
Інші оборотні активи	1190	1300	10563
Усього за розділом II	1195	101050	174334
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	309722	385037
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	48737	48737
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	154122	154746
Додатковий капітал	1410	14607	14953
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1827	2546
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9766	25420
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	229059	246402
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	22063	22305
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		

Благодійна допомога	1526		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Усього за розділом II	1595	22063	22305
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	36140	30072

Закінчення додатку А

1	2	3	4
за розрахунками з бюджетом	1620	2101	8977
за у тому числі з податку на прибуток	1621		385
за розрахунками зі страхування	1625	1755	1738
за розрахунками з оплати праці	1630	6371	6212
за одержаними авансами	1635	7316	62283
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	4618	6425
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	299	623
Усього за розділом III	1695	58600	116330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	309722	385037

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	723983	823929
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	700246	800394
Валовий: прибуток	2090	23737	23535
Валовий: збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	52178	13547
Адміністративні витрати	2130	3039	1505
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	37771	25174
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	35105	10403
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	10	10738
Фінансові витрати	2250		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	35115	21141
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	35115	21141
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

Довідка по філії "Дарницький вагоноремонтний завод"
публічного акціонерного товариства "Українська залізниця", 2013-2018

Рік	Один. виміру	2013		2014		2015		2016		2017		2018
		План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План
ФОП	тис. грн	66770	69931	70195	79674	77262	88491	89056	95558	119903	105656	135619
Середня з/п	грн.	4381	4824	4606	5411	5484	6121	6359	6955	8251	8100	9256
Середньооблікова чисельність	осіб	1270	1208	1270	1227	1174	1157	1167	1145	1211	1087	1221

Основні фінансово-економічні показники по філії "Дарницький вагоноремонтний завод" ПАТ

Показники	2013		2014		2015		2016
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План
ДОХОДИ							
Чистий дохід від реалізації продукції	1471148	926810	1152104	846356	1202618	772384	887558
Інші операційні доходи	71988	52335	63530	79303	101670	104370	4697
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	63277	54806	87645	60891	139989	24240	174084
Усього доходів	1606413	1033951	1303279	986550	1444277	900994	1066339
ВИТРАТИ							
Собівартість реалізованої продукції	1297621	865260	1065355	781746	1129698	642942	1011148
Адміністративні витрати	21890	22675	20710	21203	21534	24240	2100
Витрати на збут	1800	2439	1810	3003	1840	2586	50
Інші операційні витрати	73751	70495	91967	121514	119542	275321	13934
Фінансові витрати	84521	13875	55816	20453	94181	33292	0
Інші витрати	36130	18689	23380	8218	40430	18	57600
Податок на прибуток від звичайної діяльності	72550	19687	25304	6274	17355	-58937	0
Надзвичайні витрати	0	0	0	0	0	0	0
Усього витрати	1588263	1013120	1284342	962411	1424580	919462	1084832
Фінансовий результат до оподаткування	90700	40518	44241	30413	37052	-77405	-18493
Чистий прибуток (збиток)	18150	20831	18937	24139	19697	-18468	-18493