

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства  
в сучасних умовах»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Шара Ольга Романівна \_\_\_\_\_

Керівник:

д.е.н., професор

Гришко Володимир Васильович \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	5
1.1. Сутність та складові системи управління персоналом підприємства.....	5
1.2. Аналіз методів оцінки ефективності роботи працівників підприємства.....	17
1.3. Досвід іноземних країн в управлінні персоналом підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	30
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	41
2.3. Оцінювання системи адміністрування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	53
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	66
3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.....	66
3.2. Впровадження дієвого компенсаційного пакету у систему управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	91

## ВСТУП

В умовах непередбачуваної геополітичної та економічної ситуації в державі, підприємствам необхідно особливу увагу приділяти найголовнішому своєму ресурсу – персоналу. Враховуючи нестабільність ринку праці, виїзд працівників закордон, міграції в межах держави, управлінцям необхідно вирішувати кардинально нові виклики, які спричинила війна.

В наші часи управління персоналом є фундаментом системи управління підприємством. Управління персоналом – основний фактор успіху будь-якої організації, що сприяє формуванню успішного менеджменту для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Ефективна система управління персоналом дозволяє компанії досягати поставлених цілей та високих фінансових результатів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій, які забезпечать підвищення ефективності процесу управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

розкрити сутність та складові системи управління персоналом підприємства;

проаналізувати методи оцінки ефективності роботи працівників підприємства;

дослідити досвід іноземних країн в питанні управління персоналом підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

проаналізувати систему управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що існує на даний момент;

запропонувати та обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

розробити та запропонувати до впровадження дієвий компенсаційний пакет у систему управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет кваліфікаційної роботи – методи управління персоналом підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: табличний, графічний, системний, аналітичний, узагальнення результатів дослідження, економічний аналіз, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, метод аналізу та синтезу.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи досить широка та включає в себе: інтернет-ресурси, наукові статті, тези наукових конференцій, законодавчі і нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, офіційні статистичні матеріали, дані звітності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

Викладені у даній кваліфікаційній роботі положення мають практичне значення, оскільки запропонований компенсаційний пакет є авторською розробкою, розроблений виходячи з реальних потреб ПрАТ "Полтавпиво" та може бути впроваджений у його діяльність. Прогнозується, що його впровадження дозволить суттєво підвищити рівень лояльності персоналу до підприємства та його продуктивність праці. Це в свою чергу позитивно відобразиться на кінцевих фінансових результатах товариства.

Кваліфікаційна робота складається з наступних структурних одиниць: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел включає 67 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та складові системи управління персоналом підприємства.

Функціонування фірм та ринкові принципи конкуренції зумовлюють пошук сучасних підходів до ефективного використання та відтворення людських ресурсів у національній економіці. Основною ланкою реалізації потенціалу людського капіталу є підприємство, структурні, технологічні та інформаційні зміни в його діяльності підвищили важливість управління людськими ресурсами (УП). Враховуючи вимоги ринкової економіки, соціально-економічна природа УП значно змінилася.

Персонал є основною рушійною силою підприємства, виступаючи трудовим ресурсом і водночас пов'язаним техніко-економічними елементами виробничого процесу. Під управлінням людськими ресурсами розуміють сукупність усіх видів управлінських рішень і заходів, безпосередньо пов'язаних із формуванням впливу на людей, які працюють у компанії чи організації.

Дослідження показують, що термін «управління персоналом» в сучасному науковому співтоваристві розуміється нечітко. Загалом можна виділити три основні підходи до визначення природи УП:

- процес;
- діяльність;
- системи/пакети контрзаходів/дії.

Безперечно, кожне з наведених вище визначень заслуговує на увагу та відображає авторське бачення концепції УП. Зазначимо, що більшість авторів сходяться на думці, що метою УП є досягнення загальних цілей компанії та

забезпечення її ефективності.

Визначення УП як процесу менш поширене, але його прихильники зосереджуються на реалізації УП, втіленої у відповідному процесі. Ми вважаємо, що цей підхід до визначення УП сьогодні є занадто вузьким, оскільки він не охоплює багатьох інших аспектів управління персоналом.

Інший підхід, дуже близький до попереднього, полягає в розгляді УП як діяльності керівників кадрової служби, посадових осіб і службовців. При цьому підкреслюється і зручність такої діяльності. Цей підхід дуже популярний через свою простоту, але, на нашу думку, як і попередній, він не враховує всю складність компонентів УП.

Більш комплексним підходом сьогодні є розгляд УП як системи. У рамках цього підходу УП трактується як система чи комплекс дій (заходів) цілеспрямованого впливу на персонал. При цьому вчений наголошує на певній логіці та послідовності взаємопов'язаних форм поведінки або втілює характер поведінки (організаційну, економічну, психологічну). Ми віримо, що системний підхід до залучення талантів відповідає сучасним вимогам і викликам управління персоналом.

Сформуємо основні підходи до визначення терміну «управління персоналом» в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Підходи до визначення терміну «управління персоналу».

Автор	Визначення	Ключове слово
1	2	3
Л. Балабанова [5]	процес реалізації функцій менеджменту	процес
В. Рутьєв, С.Гуткевич	систематично організований процес відтворення та ефективного використання всього персоналу в організації з метою досягнення поставлених цілей.	

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
М. Виноградський, С. Беляєва	організаційна діяльність, спрямована на ефективне використання людей (людських ресурсів) для досягнення цілей як організації, так і окремих осіб (індивідів).	діяльність (дій)
О. Крушельницька [29]	цілеспрямована діяльність керівників організацій у розробці концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління персоналом.	
В. Пугачов	забезпечити організацію необхідною кількістю працівників із загальнообов'язковими кваліфікаціями та якостями, мотивувати працівників та залучати їх для ділової (переважно економічної) та соціальної ефективності.	
Є. Охотський, В. Анісімов	діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів. Вона спрямована на мобілізацію та мотивацію людей до роботи та створення умов для їх професійного розвитку та задоволення від виконання своїх функціональних обов'язків на державній службі.	
Ф. Хміль	злагоджена система заходів щодо формування та ефективного використання колективу працівників у складних організаційних формах ієрархічного характеру	
А. Осіпова	Комплекс удосконалення стандартизації, наукової організації її роботи, підвищення професіоналізму та кваліфікаційного рівня персоналу, мотивації та надихання до ефективної роботи з метою підвищення прибутковості підприємства.	система заходів або дій
В. Герчіков	комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток і ефективне використання людського потенціалу працівника.	
А. Борисов	комплекс заходів у сфері управління персоналом, спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом цілеспрямованої роботи з працівниками	
А. Пелих	логічно пов'язаний, спрямований на оптимізацію за видами діяльності, якісними та кількісними характеристиками трудових ресурсів підприємства (людських ресурсів), з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей ряд дій.	
В. Крамаренко	система взаємозалежних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, нормального розвитку та ефективного використання людського потенціалу на організаційному рівні.	

Узагальнення та всебічний аналіз існуючих підходів до визначення УП дає змогу запропонувати власний підхід, згідно з яким УП є системою цілей, завдань, а також заходів, таких як заходи та методи цілеспрямованого впливу на персонал. відповідно до бізнес-стратегії компанії для досягнення

економічних і соціальних показників. Ми вважаємо, що УП є частиною управління торгівлею компанії.

Несподівано було знайдено багато теоретичних досліджень щодо визначення компонентів системи УП. Дослідження існуючих підходів до ідентифікації компонентів системи УП (табл. 1. 2) свідчить про одночасне використання для їх визначення функціонального та компонентного підходів. Загалом, слід зазначити, що окремі підходи певною мірою збігаються. На нашу думку, Л. Пожелюжна пропонує найбільш комплексний підхід до визначення складових УП за компонентним підходом. Водночас, незважаючи на певні відмінності у визначенні складових УП від функціонального підходу, основними складовими в теорії управління є: аналіз → планування → організація → мотивація → контроль.

Таблиця 1.2. – Підходи до класифікації складових системи управління персоналом.

Автор 1	Елементи системи УП 2
Д. Корсокова	підсистема аналізу та планування персоналу; підсистема найму та обліку персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема створення умов праці; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення
Л. Пожелюжна [45]	аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток та соціальне партнерство.

## Продовження табл. 1.2

1	2
І. Лозинський	система правового забезпечення процесу УП; система інформаційного забезпечення процесу УП; система комунікаційного забезпечення процесу УП; система реалізації процесу УП (включає підсистему планування та організації роботи з персоналом, мотивації результатів праці та поведінки, контролю).
Інші автори	підсистема HR-орієнтирів і планування; підсистема забезпечення та організації роботи персоналу підсистема персонал-маркетингу; підсистема формування і використання персоналу; підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу.

В умовах ринкової економіки особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства. Управління персоналом організації опирається на закони й закономірності, досліджувані різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика й ін.). Але управління персоналом організації підкоряється й закономірностям, властивим тільки цьому процесу.

Управління персоналом має свої закономірності, що являють собою зв'язок між явищами, внутрішній смисловий причинно-наслідковий зв'язок, стійке відношення між явищами, що пов'язані з управлінням персоналом.

Основні закономірності, що є об'єктивною основою пред'явлення вимог до системи й технології управління персоналом організації відносяться:

співзвучність системи УП з цілями, особливостями стану та тенденціями розвитку підприємства;

систематичне формування системи управління персоналом;

оптимальна комбінація централізації й децентралізації управління

персоналом;

пропорційне поєднання багатьох підсистем і елементів системи управління персоналом;

пропорційність виробництва та управління;

зведення до мінімуму кількість рівнів управління людськими ресурсами;

закономірність невизначеності у відповідях;

недостатність каяття та самоповаги людини;

закономірність викривлення змісту інформації;

регулярність психологічного самозахисту та ін.

Хід процесу управління персоналом є результатом дії результуючих відмінностей у застосованих силах, кожна з яких підпорядковується певному керівному закону. Шаблони взаємодіють безпосередньо, впливаючи на властивості один одного та створюючи інтегровані результативні сили. Тому потрібна одиниця дій для закону про управління людськими ресурсами.

Слід зазначити, що не всі кадрові закони є ретельно дослідженими та оприлюдненими. Юридично можуть втратити чинність у зв'язку зі зміною умов виробництва та господарювання, а також скасуванням або запровадженням законів економічного розвитку. Особливо інтенсивно такі зміни відбуваються під час ринкових переходів. Необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом.

Існують різні принципи управління персоналом, але у всіх випадках управління персоналом традиційно базується на наступних принципах у вітчизняних організаціях.

Науковий підхід, демократичний централізм, планування, перспектива від першої особи, єдине управління, набір, підбір і розстановка кадрів; поєднання одноосібного керівництва і колегіальності, централізації і децентралізації. Управління лініями, функціями, цілями, управління розгортанням рішень тощо. Багато японських і американських компаній часто використовують інший принцип управління персоналом.

Зайнятість на все життя, управління виконанням роботи на основі довіри. Це поєднання управління та корпоративної культури. Узгоджене прийняття рішень. Обов'язкова згода більшості працівників на прийняте рішення.

Національна система управління розробляє комплексний підхід до принципів управління середньої та вищої ланки як органів керівництва.

Принцип побудови системи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися підрозділи управління персоналом, керівники і фахівці організацій при проектуванні системи управління персоналом. Результати узагальнень об'єктивних дій людей, економічних законів і законності, притаманних характеристик, початків їх дій. Принципи настільки ж об'єктивні, як і об'єктивні економічні закони та закономірності.

Необхідно розрізняти принципи побудови системи управління персоналом і методи побудови системи управління персоналом. Перший є постійним і імперативним, зберігає принципи, але підлягає зміні методів у міру зміни умов. Цей принцип дає змогу сформуванню системи методів і кожен метод окремо. Однак, оскільки цей метод є об'єктивним, він не має такого впливу на принцип. Існує дві групи принципів побудови системи управління персоналом: принципи, що характеризують вимоги до проектування системи управління персоналом організації та принципи, що визначають напрямок її розвитку.

Принципи, що характеризують вимоги до проектування систем управління персоналом:

обумовленість функцій управління персоналом виробничим цілям, пріоритет функцій управління;

оптимальне співвідношення внутрішніх функцій і підлеглих функцій управління персоналом;

оптимальне співвідношення спрямованості управління;

можливість імітації;

економічність;  
інноваційність;  
перспективність;  
комплексність;  
ефективність;  
оптимальність;  
простота;  
науковість;  
ієрархія;  
автономність;  
послідовність;  
стабільність;  
універсальність;  
прозорість;  
комфорт.

Розглянуті принципи управління роблять особливий акцент на кадрових службах (службах управління персоналом) і забезпечують роботу всього механізму управління відповідно до організаційної структури компанії. Як правило, на ці служби покладається прийом і звільнення працівників, облік присутності персоналу на роботі, контроль за дотриманням режиму робочого дня і трудової дисципліни, регулювання навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо. Це так званий стандартний набір функцій HR-служби будь-якої компанії. Тому актуальним є пошук і розробка нових систем управління персоналом, розширення функцій кадрової служби. Якщо керівництво компанії дійсно піклується про людей, то їх життєвий тонус і психологічна атмосфера в колективі неминуче позначаються на ефективності роботи. Показано організацію підсистем системи управління персоналом підприємства на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. – Склад підсистем системи управління персоналом підприємства.

Розглядаючи ці положення, можна сформулювати цілі управління персоналом. Конкретні цілі управління людськими ресурсами включають: забезпечення організації добре навченими та зацікавленими (мотивованими) працівниками; донесення до працівників політики відділу кадрів; ефективне використання кваліфікації, досвіду роботи, навичок та професійних компетенції співробітників.

Цілі управління людськими ресурсами можуть бути досягнуті лише в тому випадку, якщо менеджери вірять, що людські ресурси компанії є ключем до ефективності компанії. Для реалізації принципів і методів побудови системи управління персоналом необхідно інтегрувати наступні основні функції та напрямки діяльності:

- організаційні та кадрові функції;
- виховна функція;
- соціально-економічні функції;
- дослідницькі та проектні можливості;
- психолого-виховна функції.;
- інформаційно-аналітичні функції.

Ці функції є елементами сучасної моделі функціональності системи управління персоналом і можуть бути представлені у вигляді, зображеному на схемі (рис. 1.1.).

Система включає лінійну підсистему наведення та функціональні підсистеми, що спеціалізуються на виконанні аналогічних функцій.

Кожна підсистема, зображена на схемі, має свою специфічну функцію, чітке виконання якої повинно сприяти досягненню загальних цілей компанії. Спосіб здійснення впливу (метод управління) визначається змістом (спрямованістю) діяльності відділу.

Оперативне управління персоналом має базуватися не лише на загальних принципах і функціях менеджменту, традиційних управлінських підходах, а й враховувати такі фундаментальні закономірності управлінської діяльності: закон невизначеності відповіді, закон недостатності взаємного визнання, закон недостатньої самооцінки, закон інформаційної упередженості, закон самозбереження, закон компенсації. Розглянемо природу цих законів.

Закон невизначеності зворотного зв'язку. Суть полягає в тому, що різні люди можуть якісно по-різному реагувати на той самий вплив у різний час. На банальне хамство один відповідає хамством, інший мовчить, а третій намагається заспокоїти грубіяна.

Закон недостатнього взаємного визнання. Суть цього закону полягає в тому, що ніколи не можна зрозуміти іншу людину з достатньою точністю і повнотою, щоб приймати важливі рішення щодо цієї людини. Наше сприйняття настільки «впорядковане», що рідко буває точним і повним.

Закон неадекватності самооцінки. Суть цього закону полягає в тому, що люди, намагаючись оцінити себе, стикаються з внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, так само як і під час аналізу інших. Загальновідомо, що самої самоповаги ніколи не буває достатньо. Самооцінка завжди або завищена, або занижена.

Закон спотворення інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація має тенденцію об'єктивно змінювати значення в ході руху «зверху вниз».

Закон самозбереження. Суть цього закону полягає в тому, що одним із головних мотивів, якими керуються люди у вчинках, є збереження особистого статусу, матеріальних благ і почуття власної гідності.

Право на відшкодування. Загалом, цей закон стверджує, що коли людина має якийсь недолік, труднощі чи проблеми в одній сфері свого життя, вона свідомо чи несвідомо намагається компенсувати це, виконуючи більше роботи в іншій сфері. [3]

Окрім розуміння та вміння застосовувати закони лідерства на практиці, лідери також повинні враховувати деталі лідерства, заснованого на взаємодії та впливі на співробітників, при побудові системи управління персоналом компанії. Таблиця 1.3 дає порівняльне пояснення та характеризує управління, засноване на взаємодії та впливі на працівників.

Таблиця 1.3 – Відмінності між управлінням, що взаємодіє з підлеглими, та управлінням, що впливає на підлеглих.

Управління під час взаємодії з підлеглими	Управління, що впливає на підлеглих
Залежності винагороди: Обіцянка винагороди за гарне виконання. Визнання досягнень.	Харизма: робить внесок у наше бачення та почуття місії, а також прищеплює гордість, повагу та довіру.
Керується винятком (активно): Проводяться спостереження, досліджуються відхилення від правил і вживаються коригувальні дії.	Натхнення: У мене великі очікування. зосередьте свої зусилля. Роздуми про важливі цілі стають дуже зрозумілими.
Керується винятком (пасивно): Втручання проводиться, лише якщо критерії не відповідають.	Інтелектуальна стимуляція: Сприяти розумному, раціональному та продуманому вирішенню проблем
Толерантність: відмовитися від відповідальності. Уникнення випадків прийняття рішень.	Особиста скарга: Надається індивідуальний догляд. Звертатися до кожного працівника індивідуально. Наставник і товариш.

Джерело [49]

Таким чином, метою концепції управління персоналом є не управлінська техніка, а радше економічні стимули та соціальні гарантії, спрямовані на узгодження інтересів працівника з інтересами компанії для досягнення чогось. Досягти високої продуктивності праці, підвищити ефективність виробництва та досягти найкращих економічних результатів. компанії. Основою сучасної концепції оперативного управління людськими ресурсами є зростаюча роль особистості співробітника, знання мотиваційних установок співробітників, здатність формувати і коригувати їх відповідно до місії компанії.

## 1.2. Аналіз методів оцінки ефективності роботи працівників підприємства

Ефективність праці є результатом цілеспрямованих дій людини. Праця ефективна тоді, коли вона дає максимальний результат при мінімальних затратах. В результаті ми отримуємо дохід від продажу продукції, виконання робіт і надання послуг. Ефективність зазвичай вимірюється інтенсивністю, якістю та продуктивністю праці. Саме ці показники характеризують кількісні та якісні результати роботи компанії та її співробітників.

Продуктивність праці — основний показник ефективності праці, що виражається як співвідношення виробленої продукції (послуг) до відповідних прямих витрат живої праці.

Трудомісткість – рівень трудомісткості виробничого процесу. Цей показник характеризує фізичні та нервові зусилля, необхідні працівникові для виконання його роботи.

Якість праці – сукупність характеристик робочих процесів, що визначаються здатністю та бажанням працівників (бригад) виконувати конкретні завдання відповідно до встановлених вимог.

Зазначимо, що зростання показника ефективності праці не тільки визначає розвиток підприємства, але й відповідає принципу мінімізації витрат виробництва, а отже, виступає основним критерієм ефективності управління на всіх рівнях.

«Оцінка ефективності роботи співробітників» – одна з важливих і актуальних тем сьогодення.

Оцінка ефективності кадрової складової організації була б неповною без оцінки співробітників. Оцінювання працівників має бути частиною загальної системи оцінювання, яка тісно пов'язана зі стратегією та кадровою політикою організації. Тому при виборі конкретних показників для оцінки персоналу важливо враховувати загальну орієнтацію організації на досягнення конкретних показників ефективності. Наприклад, увага може бути

зосереджена на досягненні кількісного показника для збільшення виробництва продукту. Інші можуть зосередитися на оцінці та стимулюванні показників якості.

Основними критеріями оцінки ефективності роботи персоналу є:

кінцевий результат організації;

залучений персонал.

Сама по собі сума прибутку не може гарантувати однаковий рівень продуктивності для всіх працівників. Оцінка роботи всього колективу може не збігатися з оцінкою працівника, який «ховається» за спинами однолітків і лише «виглядає» як компетентний працівник.

Визначати рівень роботи персоналу допомагають спеціально розроблені методи оцінювання рівня ефективності роботи співробітників, потенційних і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність.

Метод оцінки конкретного працівника дозволяє менеджерам визначити їх здатність створити необхідний організації «продукт» з мінімальними витратами.

Найбільш популярні такі методика оцінки персоналу:

цільове управління (Management By Objectives);

управління ефективністю (Performance Management.)

Детально розглянемо інші й способи оцінки персоналу.

Автобіографія.

Формальний спосіб, який імпонує суб'єктивній самооцінці працівника.

Це дає можливість роботодавцю проаналізувати кваліфікацію та досвід претендента на основі представлених фактів та наданих документів.

Анкета.

Опитування поділяються на дві категорії. Кваліфікація – кандидати повинні пройти спеціальний тест для оцінки рівня своїх знань. Найбільш об'єктивний аналіз знань здійснюється за допомогою спеціально розроблених комп'ютерних програм. Наприклад, безкоштовна програма Igene заснована на методах перевірки знань локально або через Інтернет. Такий тест складається

з кількох завдань, таких як:

пропонуються варіанти відповідей;

з розгорнутою відповіддю;

про вміння класифікувати поняття.

Психологічне анкетування оцінює стресостійкість, працездатність, емоційність і моральні принципи людини. Такі тести дуже популярні не тільки в правоохоронних органах, але і в компаніях, співробітникам яких щодня доводиться обробляти великі обсяги інформації і взаємодіяти з клієнтами. Психологічне тестування дозволяє виявити такі проблеми, як професійне «вигорання» персоналу та відсіяти «непридатних» для продуктивної роботи кандидатів.

Спостереження.

Установка спеціальних пристроїв Yaware, TimeTracker, TimeInformer. Це дозволяє роботодавцям або менеджерам контролювати свій персонал протягом дня. Цей метод дозволяє відстежувати діяльність кожного співробітника і оцінювати його комунікативні навички, професіоналізм, працездатність і компетентність. Головним недоліком таких оцінок є їх суб'єктивність. Думки спостерігачів не завжди відповідають дійсності.

Співбесіда.

Цей метод також використовується при підборі персоналу. Під час співбесіди менеджер аналізує комунікативні здібності кандидата, попередній досвід роботи, конфлікти та перебудови в новому колективі тощо.

Регулярні співбесіди з поточними співробітниками можуть допомогти виявити проблеми всередині робочої сили, уникнути або вирішити конфлікти, які виникають між колегами по роботі, а також визначити потенційних лідерів і аутсайдерів. Звісно, мінусом таких оцінок є їх суб'єктивність. Адже експерти часто проводять опитування.

Гра.

Ділова гра надає керівникам можливість оцінити свій персонал за такими критеріями: активність, ініціативність, швидкість мислення,

креативність, прозорливість.

Аналіз гри дозволяє виявити найбільш перспективних співробітників, з яких формується резерв претендентів на розвиток кар'єри.

Об'єктивно оцінити роботу працівників одними лише методами перевірки неможливо. Він служить допоміжним фактором при оцінці продуктивності праці як окремих працівників, так і компанії в цілому. Більшість методів тестування служать для попередньої оцінки кандидатів на роботу.

Управління за цілями. (Management by Objectives)

Об'єктивний метод оцінки працівника та ефективності його роботи, а також відповідності особи займаній посаді.

Як це працює? Менеджери ставлять перед співробітниками певні завдання та встановлюють терміни їх виконання. На інтенсивну роботу може піти тиждень, а можуть і місяці. Неодмінною умовою будь-якого завдання є його чіткість, точність і здійсненність.

Важливо вислуховувати співробітників щодо стратегічних і тактичних напрямків роботи та погоджувати цифрові показники для планування.

Одним із напрямків оцінки МВО є розробка планів мотивації співробітників на основі встановлення системи оплати праці враховуючи показники ефективності. Співвідношення між результатами роботи та заробітною платою визначається керівником.

Оцінка за методикою МВО проводиться за двома схемами:

Виплата винагороди здійснюється за виконаний показник продуктивності праці. У такій системі не має значення, якщо персонал перевищує стандарти. Однак, якщо план не вдасться виконати, зарплата буде знижена. Має прийнятні показники продуктивності на рівні 80-85%.

Щоб допомогти працівникам зрозуміти поставлені перед ними завдання та відповідно організувати свою діяльність, а також полегшити аналіз індивідуальних показників ефективності співробітників, була розроблена матриця МВО. Він містить інформацію про завдання та їх числові коефіцієнти.

Управління ефективністю (Performance Management).

Ще одним об'єктивним способом оцінки роботи співробітників компанії є постановка завдань і контроль ефективної роботи персоналу компанії. Управління продуктивністю – це методологія, удосконалена Міністерством освіти та культури, яка дозволяє персоналу оцінювати свій професіоналізм та компетенцію. Співробітники, навпаки, зацікавлені в швидшому досягненні поставлених цілей. Цей метод має перевагу в тому, що дозволяє оцінити роботу співробітника.

Отже, методів оцінки ефективності роботи працівників є безліч і найкраще рішення – це поєднання декількох з них для того, щоб комплексно оцінити результати роботи людей.

### 1.3. Досвід іноземних країн в управлінні персоналом підприємства

Управління персоналом є частиною менеджменту всіх сучасних компаній. Складність полягає в тому, що люди за своєю суттю відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління.

Значний вплив на ефективність корпоративної діяльності має ступінь відповідності професійних якостей (умінь) співробітників стратегії управління персоналом. Успіх компанії в сучасному діловому кліматі залежить від правильної стратегії підбору персоналу та навчання. Це один із основних інструментів для реалізації ключових функцій адміністрування системи. Управління персоналом стає найважливішою передумовою побудови успішного менеджменту за існуючих вимог для забезпечення розвитку підприємства.

Під управлінням персоналом на вітчизняних підприємствах розуміють процес планування, відбору, навчання, оцінки та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання працівників та підвищення продуктивності праці. На практиці стратегія управління

людськими ресурсами – це система управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань компанії, пов'язаних з її розвитком і трансформацією. Оскільки працівники (людські ресурси) є найважливішим виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток підприємства, доцільно розглядати стратегію управління людськими ресурсами як основну функціональну стратегію. Стратегія управління персоналом розглядається як загальний план дій підприємства у сфері кадрової політики, який визначає форму, напрямок, джерело та метод навчання персоналу для забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Під стратегією управління талантами розуміється довгостроковий (стратегічний) план задоволення потреб компанії в талантах в конкурентному середовищі, заснований на системі теоретичних поглядів, ідей і принципів, узгоджених із загальною стратегією. [21]

Корпоративне управління здійснюється в умовах глобалізації, загострення конкуренції та зміни ринкових відносин, тому корпоративний розвиток може базуватися лише на стратегічному управлінні. У цьому випадку людські ресурси підлягають стратегічному управлінню, оскільки вони можуть створити додану вартість і конкурентну перевагу для компанії. [19]

Людський потенціал організації можна виміряти компетенціями, здібностями та мотивацією до роботи її співробітників. Стратегії управління талантами формуються з урахуванням інтересів як корпоративного керівництва, так і інтересів працівників. При прийнятті рішень у сфері управління людськими ресурсами слід враховувати як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників. Формування філософії та принципів кадрової справи.

Таким чином, стратегії управління людськими ресурсами забувають, що вони ефективні до тих пір, поки люди в організації здатні успішно використовувати свій потенціал для досягнення поставлених цілей, і доки ці цілі досягаються. [11]

Тому американські професіонали, як правило, є спеціалістами у вузьких

галузях знань, в зв'язку з цим просування по управлінській ієрархії відбувається лише по вертикалі. Це означає, наприклад, що фінансові професіонали роблять кар'єру лише в цій галузі. Це обмежує можливості просування на рівні керівництва та визначає плинність кадрів і перехід з однієї компанії в іншу. При прийомі на роботу всі кандидати складають іспит на визначення професійної підготовки. Кожна компанія розробляє власні критерії відбору та порядок найму працівників. Після прийому на роботу здійснюється процес адаптації, під час якого працівники починають виконувати свої обов'язки відповідно до інструкцій, які відповідають їхнім вузьким сферам знань, діяльності в масштабах компанії та організаційній структурі.

Управління персоналом в Японії має наступні унікальні характеристики:  
заробітна плата підвищується відповідно до вислуги років;  
участь працівників у профспілках, створених на підприємстві.

При підборі, наймі та оцінці людських ресурсів відділ кадрів на вітчизняних підприємствах є основним підрозділом управління персоналом, в основному виконуючи такі функції, як наймання та звільнення працівників, а в деяких випадках і організацію навчання працівників. Ці відділи виконують не всі кадрові функції і часто укомплектовані низько-кваліфікованими працівниками.

Служби кадрів для іноземних філій використовують різні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, американські компанії при підборі нових співробітників використовують метод під назвою психоаналіз. Спеціаліст відділу кадрів аналізує вашу фотографію за допомогою діаграми фізіономії зі 198 особистими характеристиками. Анкети претендентів і заявки на посади спочатку піддаються графічному аналізу для виявлення 238 символів, що характеризують особистісні параметри претендента. Щоб вибрати кандидата в Японії, потрібно до 48 людино-годин, у порівнянні з 16-18 людино-годинами в США.

Важливим і невирішеним питанням стратегічного управління персоналом вітчизняних компаній є підготовка менеджерів. Наприклад,

навчання менеджменту за кордоном постійно впроваджується на основі концепції безперервної освіти. У США, наприклад, існує близько 150 коротких курсів у бізнес-школах і університетах, які навчають до 10 000 осіб на рік. Також є вечірній курс для навчання керівників вищої та середньої ланки, оплачуваний компанією. [10]

Ефективне завдання менеджменту полягає в тому, щоб конкурентна перевага професійної кваліфікації (умінь) і потенціалу співробітників органічно вписувалася в синергію всіх сторін діяльності підприємства. Тому використання інструментів управління, орієнтованих на цінності, є сучасним.

Ідея управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб визначити всі можливі способи створення корпоративної цінності в обраній сфері діяльності та прийняти рішення щодо цього вибору на основі існуючих і формованих шляхів.

Запровадження принципів ціннісного підходу в компаніях має на меті оптимізувати кадрову політику та на цій основі забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компаній, поступово та позитивно змінюючи організаційну ситуацію, що передбачає створення організаційних умов, які сприяють діяльності. Результатом таких якісних змін має стати постійне вдосконалення та підвищення ефективності корпоративної діяльності.

З усіх моделей систем мотивації праці в країнах з ринковою економікою найбільш характерними є моделі Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччини, Швеції. Розглянемо детальніше японську та американську моделі управління персоналом.

У американській моделі система стимулювання праці дуже гнучка. Традиційно вона будується навколо трьох факторів: професійна кваліфікація (навички), стаж роботи вік. Залежно від цих факторів оплата праці робітників, інженерно-технічних працівників, нижчого та середнього начальницького складу здійснюється за тарифом, на основі якого визначається посадовий оклад (умовно-фіксована частина посадового окладу працівника). У сумі трьох розділів платежів. Він характеризується категоріями та розрядами залежно від

віку, досвіду роботи, кваліфікації та навичок.

Японська модель — це модель, у якій продуктивність праці підвищується порівняно з підвищенням рівня життя людей. Для заохочення корпоративної активності держава не вжила серйозних заходів щодо моніторингу корпоративної ієрархії власності. Існування такої моделі можливе лише завдяки культивованій у суспільстві національній свідомості, пріоритетності національних інтересів над особистими, готовності народу йти на певні матеріальні жертви заради процвітання країни.

Багато японських компаній використовують загальну систему, яка поєднує в собі елементи традиційних (старих і нових) ставок оплати праці працівників на основі матеріального стимулювання. Рівень заробітної плати характеризується чотирма показниками: віком, вислугою років, професійним рівнем і продуктивністю праці. Індивідуальна заробітна плата залежить від віку та стажу, тоді як звання та продуктивність праці є індикаторами рівня оплати праці, відомими як «коефіцієнт кваліфікації».

Менеджмент у Сполучених Штатах наголошує на поняттях самовідповідальності та самоствердження, наголошує на індивідуалізмі та індивідуальному прийнятті рішень на основі авторитету, і характеризується ставленням, яке розглядає працівників як один із засобів досягнення корпоративних цілей. Для американських компаній характерні капіталізм, швидка оцінка і кар'єрний розвиток персоналу, спеціалізація діяльності, формально-кількісні методи оцінки персоналу.

Традиційно в розвинутих регіонах Канади та Сполучених Штатів як малі, так і великі компанії мають простіші процеси найму, що дозволяє компаніям звільняти або перерозподіляти працівників за потреби [1]. Це прийняло відкриту політику входу та виходу.

Зупинимось на японському досвіді на додаток до американської системи підготовки кадрів, розвитку, управління та організації роботи в резерві. Функціонування японської системи характеризується груповими обов'язками, горизонтальними зв'язками та стимулами, побудованими в рамках існуючих

структур і гнучких системних структур, які працюють в рамках існуючих організаційних структур.

Американська модель мотивації праці базується на всебічному сприянні підприємництву та збагаченні найбільш активних верств населення. Ця модель базується на соціокультурних характеристиках нації, групи, яка прагне досягти особистого успіху та досягти високого рівня економічного добробуту. Особливістю системи мотивації праці в США є те, що працівники отримують заробітну плату. Найбільшого поширення набула погодинна зміна оплати праці, яка доповнювала нормовану працю різними формами премій.

Найважливішим фактором оптимізації стратегічного управління людськими ресурсами є система, яка підвищує мотивацію співробітників і полегшує роботу. Побудова ефективних підсистем залишається дуже важливою для більшості вітчизняних компаній. Щоб вирішити цю проблему, необхідно залучити досвід американських компаній. Сьогодні в США понад 80% усіх компаній мають ефективні програми стимулювання праці, спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників і спеціалістів. У США основним методом мотивації є матеріальне заохочення працівників. Зазвичай вони впроваджуються як базова заробітна плата, бонуси та фіксовані виплати на основі ключових показників ефективності Key performance indicators (KPI).

KPI – це система показників, яка використовується для оцінки продуктивності співробітників компанії. Ось кілька нетрадиційних способів підвищення мотивації співробітників, які використовуються за кордоном і починають поширюватися на вітчизняні компанії:

- можливість працювати вдома;
- наявність корпоративного планування кар'єри;
- наявність програм навчання;
- надання працівникам додаткових днів відпочинку;
- дарування подарунків співробітникам компанії на різні свята;
- використання патерналістських засобів.

Дослідження консалтингової компанії Watson Wyatt Heisman показало,

що перші дві позиції стимулюють європейців на 75%, третя – на 60%, четверта – на 20% [7]. Класичні методи управління трудовими ресурсами, засновані на технократичних факторах, втрачають ефективність у ситуаціях швидкої зміни обладнання, технології та якості робочої сили.

Сучасний менеджмент організацій відбувається в умовах глобалізації ринкових відносин і посилення конкуренції. Організаційний розвиток може бути забезпечений лише на основі оптимізації стратегічного управління людськими ресурсами.

Формулювання та реалізація стратегії управління має базуватися на ефективному використанні всіх корпоративних ресурсів, їх оцінці та стратегічному спрямуванні. Розробка та реалізація стратегії управління персоналом має враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових технологій управління та організаційних змін.

Для вдосконалення та оптимізації стратегій управління талантами необхідно розробити методи кваліфікації та мотивації талантів із сучасним підходом до забезпечення компаній кваліфікованими талантами та потенціалом для постійної мотивації. Також необхідно встановити механізми для розвитку співробітників на основі визначення потреб мотивації.

Тому здоровий стан вітчизняних підприємств вимагає впровадження інноваційних технологій у стратегічному управлінні персоналом. Це забезпечує перехід від застарілих структур [38], неспроможних вирішувати складні проблеми управління персоналом в сучасних умовах, до більш ефективних систем управління персоналом, які діють за кордоном.

Використовуючи наш досвід роботи з новітніми глобальними компаніями Західної Європи, Японії та США, ми зможемо підвищити ефективність стратегічного управління персоналом у вітчизняних компаніях і сприяти підвищенню конкурентоспроможності їх бізнесу. Запровадження успішного зарубіжного досвіду розробки корпоративних стратегій управління людськими ресурсами дозволить вирішити сучасні проблеми економічного розвитку України [22].

У сучасному контексті глобалізації економіки та прагнення України до членства в ЄС необхідний постійний моніторинг та аналіз українського ринку праці з урахуванням економічних і політичних процесів в Україні. Сьогодні вже нікого не дивують безробіття, інфляція та соціальна напруга [10].

У цьому контексті однією з найактуальніших проблем української економіки в епоху цифрової революції є розробка ефективної концепції корпоративного управління людськими ресурсами з урахуванням концепції світового досвіду як складової економіки [2]. Система, в якій людський капітал, робоча сила як економічний ресурс інтегрований у національну виробничу сферу.

## Висновки до розділу 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячений дослідженню теоретичних аспектів управління персоналом в сучасних умовах. В ході написання першого розділу було:

1. Проведено дослідження сутності поняття «управління персоналом» та визначено, що управління персоналом є системою цілей, завдань, а також заходів, таких як заходи та методи цілеспрямованого впливу на персонал. відповідно до бізнес-стратегії компанії для досягнення економічних і соціальних показників. Окрім цього, визначили основні принципи, закони та елементи системи управління персоналом.

2. Проведено аналіз методів оцінки ефективності роботи працівників на вітчизняному підприємстві. В результаті ми визначили, що найбільш поширеними є наступні методи: цільове управління (Management By Objectives) та управління ефективністю (Performance Management). Перший з них полягає в постановці реальних завдань і обмежень в часі. Другий – в постановці завдань і контролі ефективної роботи персоналу компанії.

3. Досліджено зарубіжний досвід управління персоналом, зокрема, акцентували увагу на японському та американському досвіді.

Інтерес для дослідження становить саме вивчення японської та американської моделей менеджменту, їх основних принципів та походження, а також впровадження чи адаптація деяких базових принципів як японської, так і американської систем в менеджменті. в тому, що він намагається Системна сучасна компанія.

Аналіз управління персоналом у Японії представляє особливий інтерес з наступних причин. Перш за все, це сфера управління людським капіталом, де найбільше помітні відмінності між японським стилем і добре вивченим західним (американським), поширеним у розвинених капіталістичних країнах. Японські компанії та компанії США сильно відрізняються за початковими припущеннями та конкретними методами реалізації кадрової політики.

Розробляючи структуру управління в Україні, необхідно правильно і з користю застосувати накопичений і вже дуже багатий досвід різних країн і застосувати певний напрямок управління в залежності від особливостей конкретного підприємства і нашої країни. При впровадженні нової моделі управління персоналом у діяльність вітчизняних компаній бажано керуватися принципами японського корпоративного управління персоналом.

Основна мета – підвищення продуктивності праці. Для цього кожен працівник повинен відчувати особисту відповідальність за продукцію, яку він виготовляє. Тому необхідно переглянути системи оплати праці, системи мотивації та заохочення, системи розвитку кар'єри, ротації персоналу, підвищення кваліфікації, ставлення керівників до підлеглих.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1. Характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Український ринок пива являється одним із найрозвиненіших галузевих ринків з високим експортним потенціалом. Протягом останнього десятиріччя український ринок пива вів активний розвиток та стабілізацію в результаті своєї діяльності, але спостерігався і спад, причиною чого стало погіршення економічної та складність політичної ситуації країни. В рамках цієї проблеми є потреба постійного та досконалого виявлення проблем та вивчення негативних факторів зовнішнього середовища, які можуть створювати проблемні ситуації.

За предмет дослідження обрано ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яке знаходиться в місті Полтава та є перспективним у просуванні на європейський ринок основного підприємства броварної галузі Полтавського регіону. Основна діяльність підприємства полягає у виробництві та реалізації пива й безалкогольних напоїв. Історія першого полтавського пива розпочалася з його варіння на місцевому пивному заводі в 1965 році. Цей напій швидко отримав визнання гурманів України. З тих часів вже півстоліття у Полтаві варять чудове пиво. Продукція, що виготовляється на сьогодні, містить в собі поєднання відмінних смакових якостей, натуральних інгредієнтів та нову традицію пивоваріння центральної України. Полтавське пиво – це легенда, яка виросла без сторонніх впливів і віянь, що відрізняє його від багатьох інших сортів своїм м'яким оригінальним смаком.

У часи існування Радянського Союзу пивзавод являвся складовою Полтавського об'єднання «Укрхарчопрома». До середини 80-х років підприємство займалося лише виробництвом пляшкового і розливного пива.

У 1985 році був побудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. Його виробнича лінія була здатна випускати до 470 тис. декалітрів продукції. 1990-ті роки характеризуються як період відокремлення великих підприємств від держави, саме тоді завод приватизували у форму закритого акціонерного товариства. Наразі форма власності – ПрАТ.

Від 1998 року підприємство співпрацює з німецькими технологами компанії «Kaltenberg». Автоматична лінія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спроможна виготовляти 36 000 пляшок на годину. Завдяки постійному удосконаленню завод складає виробничу потужність 2,5 млн. декалітрів продукції на рік.

В даний час на підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР. Автоматична лінія розливу пива в КЕГтару вийшла на виробничу потужність 120 КЕГ на годину. У 2003 році завершено та запущено варильний цех фірми «Hurrmann AG» з повною діджетилізацією процесу варіння суслу. В 2011 році, після покупки підприємства Ставропольським пивовареним заводом, на підприємстві виникла повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методологій і стратегій розвитку в цілому. Наразі основна стратегія товарної політики підприємства націлена об'єднувати всі різновиди пива та напої під один бренд «Полтава». Основою рецептури пива, яке виготовляється на полтавському пивоварному заводі, є природний спосіб бродіння, використання якісних натуральних інгредієнтів. Особливістю гармонії пива є місцева м'яка артезіанська вода, видобута з власних свердловин.

Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» періодично нагороджується золотими медалями професійних конкурсів в Україні та за кордоном. Призерами є: пиво «АйНікола», пиво «Диканські вечори» та інші.

Основний ринок збуту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сьогодні – це вся територія України. Пріоритетними областями, де помітна висока реалізація продукції, є Полтавська, Київська, Дніпропетровська, Харківська,

Луганська, Донецька, Одеська, Кіровоградська і Черкаська. Виходячи з відгуків споживачів різних країн, можливості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» високо оцінюються.

Оцінюючи кількість торгових марок, можна сказати, що підприємство знаходиться вище середнього рівня, оскільки політика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спеціалізується на задоволенні смаків усіх споживачів. На підприємстві виготовляється світле, темне, міцне та живе пиво. Кожне пиво має своєрідний особливий, оригінальний, гармонійний смак та аромат, який насичений енергією бадьорості та насолодою. На сьогоднішній день підприємство спеціалізується на виробництві 13 сортів полтавського пива. Асортимент продукції щорічно оновлюється. Таким чином, зараз підприємство пропонує екологічне чисте пиво 21 найменування та 13 видів безалкогольних напоїв.

Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – варити якісне пиво з натуральних інгредієнтів, удосконалюючи технології, але залишаючи незмінною унікальну полтавську традицію пивоваріння. Стратегічна мета підприємства полягає в справедливій конкуренції на світовому ринку. Шляхом досягнення цієї мети являється реалізація підприємством таких завдань, як забезпечення національного та закордонного споживача високоякісним пивом, звареним за полтавськими рецептами та традиціями, нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції, розширення ринків збуту.

Специфіка діяльності підприємства полягає у застосуванні в процесі виробництва:

тільки натуральних інгредієнтів: добірний солод, якісний хміль, пивні дріжджі;

м'якої артезіанської води з власної свердловини на території заводу;

традиційних рецептів пивоваріння, перевірених часом;

традиційних рецептів пивоваріння, перевірених часом.

На основі перевірених досвідом технологій, на сьогодні, підприємство виробляє такий асортимент продукції (рис. 2.1).

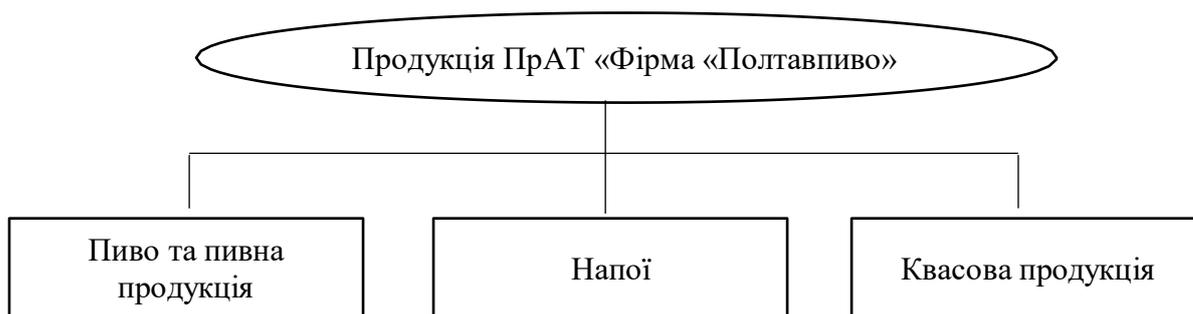


Рисунок 2.1 – Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Найбільший асортимент на підприємстві має пиво. Для наглядного зображення дану інформацію наведемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Асортимент пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва продукту	Особливість продукту
1	2
ТМ «Полтава»	
Пиво «Ячмінний колос»	Світле пастеризоване пиво є класичним та досконалим напоєм з гармонійним поєднанням ячмінного солоду та хмелю. Полтавські пивовари на 100% відтворили пиво «Ячмінний колос» – всенародно улюблену ячмінну класику, застосовуючи сучасні технології.
Пиво «Rigas»	Світле пастеризоване пиво відоме з повоєнних часів минулого століття, як один із найпопулярніших напоїв серед прихильників солодкого смаку у багатьох країнах ближнього зарубіжжя. У рецептурі «RIGAS» особливий акцент надається добре зброженому солоду і робить його унікальним серед багатьох інших сортів світлого пива.
Пиво «Жигулівське»	Світле фільтроване пастеризоване пиво, відоме ще з 30-х років минулого століття. Це пиво, зварене із високоякісного ячмінного солоду за сучасними технологіями. Має тонкий аромат хмелю і ледь відчутну гіркуватість. Завдяки поєднанню сучасного виробництва з класичною рецептурою пиво дає насолодитися смаком ностальгії.
Пиво «Бочкове»	Світле пастеризоване пиво, яке стало лідером пивних продажів. Має яскравий, але м'який смак хмелю. Пиво приємного золотистого кольору наділене міцністю, що робить його особливим серед інших світлих сортів пива.

Продовження табл. 2.1

1	2
Пиво «Диканьські вечори»	Темне пастеризоване пиво преміумкласу, зварене за оригінальною рецептурою, розробленою полтавськими пивоварами. Має солодкуватий присмак із вираженим ароматом карамельного солоду. Особливістю цього пива є помірна хмільна гіркуватість. Пиво «Диканьські вечори» було і є одним із найвідоміших та найулюбленіших серед споживачів не лише в Україні, а й у країнах ближнього зарубіжжя. Цей напій отримав чимало відзнак та нагород на міжнародних конкурсах та виставках професійних пивоварів.
ТМ «АльтМюллер» (крафтові сорти)	
Пиво «Blanche»	Світле не фільтроване пиво, зварене зі світлих сортів солоду, що має освіжаючу апельсинову ноту, поєднану з витонченим ароматом коріандру. Пиву притаманний після смак в присутності карамельного солоду та хмелю, які надають особливо виразну приємну текстуру.
Пиво «Original»	Пиво, вражає глибокими оксамитовими відтінками, нюансами тонких ароматів, які комбінують світлий і карамельний солод з додаванням ячменю і кукурудзи. Насичений смак виступає в поєднанні карамелі та стійкого фруктового після смаку.
Пиво «Premium»	М'яке і ароматне світле пиво, зварене з використанням високоякісного ячмінного та пшеничного солоду з додаванням гірких і ароматних сортів хмелю з високим вмістом хмелевих масел.
ТМ «Гейзер»	
Пиво «Гейзер Lemon»	Світле не фільтроване пиво, що приваблює своїм ніжним ароматом та особливим присмаком освіжаючого лимону. Має м'який солодовий смак в поєднанні з ледве помітною пивною гірчинкою.
Пиво «Гейзер Kriek Max»	Спеціальне фільтроване пастеризоване класичне пиво з присмаком стиглої вишні.
Пиво «Гейзер Грейпфрут»	Спеціальне нефільтроване освітлене пастеризоване пиво, що поєднує в собі світлі сорти пшениці з м'яким грейпфрутовим смаком.

До пивної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входять: пиво «Джміль Джавелін», пиво «Лящ копчений», пиво «Гелон», пиво «Пивна дівка», пиво «Лящ», пиво «Діжка розливного», пиво «Діжка свіжого», пиво «Нефільтроване солодке», пиво «Полтавське класік».

Другою асортиментною групою є безалкогольні напої. Напої ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» поділяються на два види: «ЛимонадВо» та «ЛиманГія». «ЛимонадВо» включає в себе: «Лимонад», «Груша», «Тархун», «Апельсин». Лінійка «ЛиманГія» спеціалізується на випуску таких напоїв як: «Шалений помаранч», «Тьотя Груша», «Лимонадний Джо», «Мохіто», «Полтава Буратіно», «Тархун», «Екстра-Ситро», «Полтава Байкал».

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», як було зазначено раніше, також спеціалізується на виготовленні квасу. Квас «Полтавський хлібний» - напій «живого» бродіння фільтрований, пастеризований, середньо газований.

Весь процес виробництва здійснюється за допомогою персоналу, з якого складається організаційна структура підприємства. Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена чотирма рівнями управління: вищий, верхній середній, нижній середній і нижчий. Підприємство очолює Генеральний директор. Йому підпорядковуються помічник генерального директора з технічного розвитку та загальних питань, служба виробництва на чолі з головним технологом та заступник генерального директора, а також виробнича лабораторія. Також прямо підпорядковані генеральному директору канцелярія, служба управління персоналом, відділ безпеки, начальник штабу ЦО, відділ інформаційних технологій та провідний інженер з ОП, який гарантує безпеку, збереження працездатності та здоров'я працівників підприємства під час виконання ними виробничих завдань та обов'язків.

Провідний інженер з ОП в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснює контроль за дотриманням у підрозділах підприємства законодавчих та інших нормативних актів з охорони праці, за наданням робітникам встановлених пільг і компенсацій за умовами праці. Вивчає умови праці на робочих місцях, готує і вносить пропозиції щодо розроблення і упровадження більш досконалих конструкцій обгороджувальної техніки, запобіжних і блокувальних пристроїв, інших засобів захисту від впливу небезпечних і шкідливих виробничих факторів.

Також бере участь у проведенні перевірок, обстежень технічного стану будівель, споруд, устаткування, машин і механізмів, ефективності роботи вентиляційних систем, стану санітарно-технічних пристроїв санітарно-побутових приміщень, засобів колективного та індивідуального захисту працівників, визначенні їх відповідності вимогам нормативних правових актів з охорони праці і у разі виявлення порушень, які створюють загрозу життю і здоров'ю працівників або можуть привести до аварії.

Разом з іншими підрозділами підприємства, провідний інженер з ОП проводить роботу з атестації та сертифікації робочих місць і виробничого устаткування на відповідність вимогам охорони праці. Бере участь у розробленні заходів щодо запобігання професійним захворюванням і нещасним випадкам на виробництві, поліпшення умов праці і доведення їх до вимог нормативних правових актів з охорони праці, а також надає організаційну допомогу з виконання розроблених заходів.

У підпорядкуванні помічника генерального директора з технічного розвитку та загальних питань знаходиться чотири структурні підрозділи.

Енерго-механічна служба; головний інженер, якому підпорядковуються головний механік (ремонтно-механічний цех та холодильно-компресорний цех), головний енергетик (ведучий інженер, паросиловий цех, електроцех, дільниця АСУТП) та ремонтно-будівничий цех; відділ МТЗ (склад ТМЦ); відділ загальних питань (транспортна дільниця, складське господарство, господарська дільниця та здравпункт).

Служба виробництва на чолі з головним технологом здійснює керівництво такими структурними підрозділами: начальник виробництва пива та б/а напоїв; змінні технології; варочний цех; бродильно-лагерний цех; цех розливу; дільниця з виробництва б/а напоїв та квасу; служба наладки обладнання.

Заступнику генерального директора підпорядковуються: директор з продажів, що здійснює управління такими структурними підрозділами: відділ маркетингу, відділ продажів, відділ логістики; бухгалтерія; планово-економічний відділ; юридичний відділ, що взаємопов'язані між собою.

Отже, бачимо, що основне виробництво на даному підприємстві представлено службою виробництва з підпорядкованими їй підрозділами, а також виробничою лабораторією, адже з ними пов'язані процеси безпосереднього виготовлення основної продукції.

Енерго-механічна служба та ремонтно-будівничий цех зайняті наданням послуг та виготовленням продукції, яка використовується для забезпечення правильного протікання основних процесів. Транспортна дільниця, складське

господарство та господарська дільниця відділу із загальних питань, а також відділ МТЗ представляють обслуговуюче виробництво.

Загалом організаційна структура управління (рис. 2.2) налічує 42 структурний підрозділи. З них 1 представляє вищий рівень управління, 3 – вищий середній, 6 – нижній середній, 32 нижній.

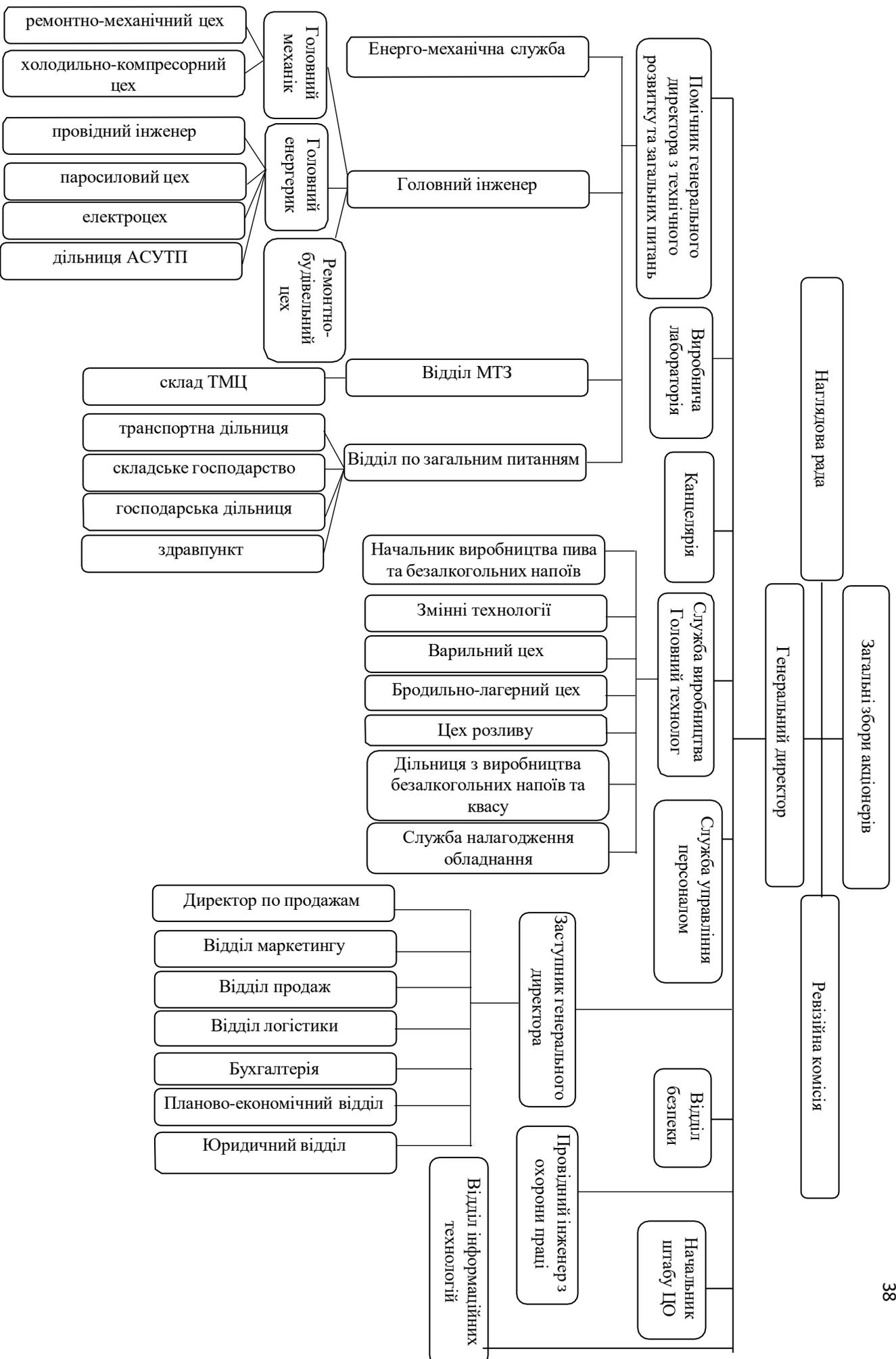


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПРАТ «Фірма «Поглавпиво»»

Керівники низової ланки чи операційні керівниками – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками. Вони здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й устаткування. Таких керівників на підприємстві найбільше, про що свідчить наявність 32-х нижніх структурних підрозділів.

Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки, яку поділяють на два рівні, перший з яких називається верхнім рівнем середньої ланки управління, другий – нижчим. На досліджуваному підприємстві керівників даного рівня 6 та 3 відповідно. В основному керівники середньої ланки є буфером між керівниками вищої і низової ланок.

Вищий організаційний рівень –керівництво вищої ланки – найменш чисельний, і на підприємстві «Фірма «Полтавпиво» керівник цього рівня один – генеральний директор.

Зовнішній аналіз здатний передбачати використання різноманітних методів, але на практиці здебільшого використовується SWOT-аналіз, так як він має низку позитивних рис: систематизацією знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на процес стратегічного управління; визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, конкретного продукту; можливість залучення до досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів.

Результати проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал Технічна оснащеність Натуральні компоненти продукції Широкий асортимент продукції Довіра споживачів	Велика конкуренція на ринку Збільшення продажу товарів-аналогів Заборона реклами Сезонний характер продажу
Можливості	Загрози
Розширення асортименту продукції Впровадження інновацій Зростання ринку квасу та безалкогольних напоїв Задоволення вимог споживачів до товарів-аналогів	Зниження попиту через зменшення доходів населення Боротьба за якісну сировину Підвищення ставки акцизу (законодавча невизначеність)

Порівнявши сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», доцільно запропонувати використовувати стратегію «Максі-Максі» - яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей. Використавши можливості пов'язані з зростанням доходів населення, підвищення рівня життя населення, збільшення попиту на продукції, обслуговування нових додаткових груп споживачів, стабільність політичної ситуації, зниження цін на сировину і матеріали, розширення асортименту виробництва, вільний вихід на ринок сировини і матеріалів входження у нові сегменти ринку, стабільність національної валюти, зменшення податкового тиску, зниження рівня інфляції підприємство має можливість покращити свої сильні сторони.

Отже, в даному підрозділі проведено характеристику ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Визначено, що основною діяльністю підприємства є виготовлення найрізноманітніших смаків пива та безалкогольних напоїв, що сприяє задоволенню потреб споживачів. Успішне функціонування підприємства та його подальший розвиток багато в чому залежить від існуючих умов (внутрішня ефективність), які відрізняють його від конкурентів. При оцінці персоналу визначається стабільність кількості працівників, тобто протягом аналізованих років, в середньому в ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» налічується 281 особа. Інші показники стосовно характеристики персоналу також змінюються не суттєво, що є нормою для подальшої діяльності. Фонд заробітної в 2021 році складав 57404 тис. грн., що зростає протягом років і свідчить про мотивацію персоналу.

В наступному підрозділі слід провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зазвичай, у підприємствах фінансова діяльність організовується та контролюється фінансовим відділом чи департаментом. Цей відділ може включати різні підрозділи, такі як відділ бухгалтерії, відділ фінансового аналізу, відділ управління кредитами та боргами, відділ фінансового планування та інші.

Завдання фінансового відділу полягає у забезпеченні фінансової стабільності компанії, контролюванні та управлінні фінансовими ресурсами, оптимізації витрат, розробці та впровадженні стратегії фінансового розвитку, підготовці фінансової звітності та інших фінансових документів.

Таким відділом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є бухгалтерія, яка займається обліком та контролем фінансово-економічної діяльності, в тому числі бухгалтерським обліком.

Основні завдання бухгалтерії полягають у забезпеченні точності та своєчасності фінансової звітності, підготовці звітності для державних органів та внутрішнього використання, веденні обліку доходів та витрат, розрахунку заробітної плати, оподаткуванні, контролі за дебіторською та кредиторською заборгованістю та ін.

Бухгалтерія складає фінансову звітність, використовуючи всі необхідні документи, що відповідають вимогам законодавства. Фінансова звітність

складається зі звіти, які містять зведену інформацію з бухгалтерських документів. До фінансової звітності зазвичай входять звіти про прибутки та збитки, баланс, звіт про рух грошових коштів та інші звіти, вимоги до яких встановлюються законодавством. Також необхідно мати різноманітні звіти, розрахунки податкових зобов'язань, декларації та інші документи, що являють собою відомості про заборгованість та кредиторську заборгованість, інвентаризаційні акти, акти про незавершені роботи, зведені відомості про працівників, статут та установчі документи підприємства.

Так, для проведення фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використано напрацювання та результати саме бухгалтерії. Основними завданнями, які було виконано при проведенні фінансового аналізу, є наступні:

збір фінансових даних – зібрано фінансову звітність за останні три роки, яка містить баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів та інші звіти. Також проаналізовано додаткову інформацію про діяльність підприємства з інших джерел, наприклад, з інтернету, статут та ін.;

аналіз показників ліквідності – ліквідність описує, наскільки підприємство може виконати свої фінансові зобов'язання у найближчому майбутньому. Для цього проаналізовано такі показники, як поточний рахунок, швидкий рахунок та показники, що відображають співвідношення між позиками та зобов'язаннями;

аналіз показників рентабельності – рентабельність дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та її здатність до генерації прибутку;

аналіз показників фінансової стабільності – фінансова стабільність відображає здатність підприємства до виживання та розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, відібрано основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та відображено їх динаміку протягом трьох років, що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. Виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2019	2020	2021	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	182210	252647	323037,5	140827,5	77,29	70390,5	27,86
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	122255	197207,5	268298	146043	119,46	71090,5	36,05
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	71579,5	125448	175368	103788,5	145,00	49920	39,79
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	718,5	1552,5	2325	1606,5	223,59	772,5	49,76
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	109906,5	125396,5	144853,5	34947	31,80	19457	15,52

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	форма 1-ПВ	280	281	281	1	0,36	0	0,00
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	323013	311784	323330	317	0,10	11546	3,70
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1-ПВ	324191	348477	320625	-3566	-1,10	-27852	-7,99
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	292402	278437	307464	15062	5,15	29027	10,42
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	52155	60320	57404	5249	10,06	-2916	-4,83
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	$(3.4/2.4/12)*1000$	15522	17888	17024	1502	9,68	-864	-4,83
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	101709	107163	93938	-7771	-7,64	-13225	-12,34
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	40178	44443	28656	-11522	-28,68	-15787	-35,52

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	37514	42141	25757	-11757	-31,34	-16384	-38,88
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	29718	31819	20695	-9023	-30,36	-11124	-34,96
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн ./особу	3.2 / п.2.4	1157,8	1240,1	1141,0	-16,81	-1,45	-99,12	-7,99
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,69	0,15	0,22	-0,47	-68,62	0,07	45,28
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р.	0,041	0,111	0,075	0,03	81,93	-0,04	-32,02
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р.	0,003	0,039	0,001	0,00	-70,12	-0,04	-97,44
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	4,53	2,78	1,83	-2,70	-59,63	-0,95	-34,18
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот и	п.3.1 / п.2.3	2,94	2,49	2,23	-0,71	-24,05	-0,25	-10,23

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	122,49	144,79	161,28	38,79	31,67	16,49	11,39
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот и	п.4.1 / п.1.1	0,56	0,42	0,29	-0,27	-47,90	-0,13	-31,44
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	90,19	79,90	95,90	5,70	6,32	15,99	20,02
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	20,59	16,68	7,97	-12,61	X	-8,71	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	24,31	16,13	7,71	-16,59	X	-8,42	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	13,74	15,96	9,32	-4,42	X	-6,64	X

За даними табл. 2.3, середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом трьох років постійно збільшується. В 2019 р. його розмір складав 182210 тис. грн., в 2020 р. збільшився до 252647 тис. грн., а в 2021 р. збільшився до 323037,5 тис. грн., що на 77,29 % більше від 2019 р.

Аналогічна ситуація відбувається й з середньою вартістю власного капіталу, адже, в 2021 р. його вартість становила 268298 тис. грн., тобто на 36,05 % більше від попереднього року і на 119,46 % від 2019 року.

Порівняння двох вище проаналізованих показників можна провести за допомогою рис. 2.3.

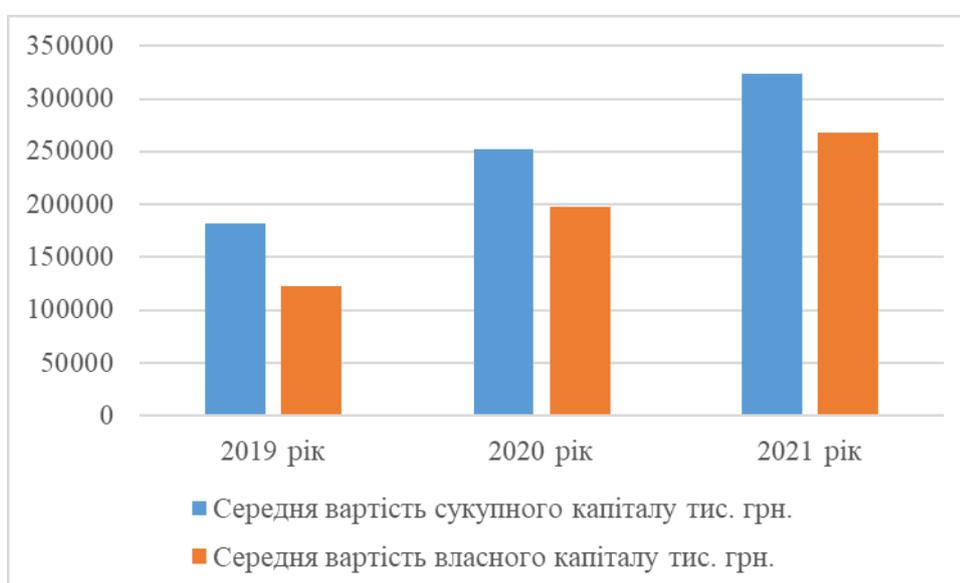


Рисунок 2.3 – Динаміка капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Такі зміни капіталу є позитивними для підприємства, оскільки це може бути спричинене розвитком бізнесу, залученням інвестицій, продажом активів, кредити, випуск акцій.

Важливою складовою фінансової діяльності підприємства є його ресурси, тобто матеріальні і нематеріальні активи, які використовуються для виробництва продукції та її збуту, маркетингу, розробки нових продуктів та іншого.

Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2019 р. становила 71579,5 тис. грн., в 2020 р. збільшилася на 53868,5 тис. грн, тобто становила 125448 тис. грн., а до 2021 р. збільшилася ще на 49920 тис. грн. і становила вже 175368 тис. грн..

Середньорічна вартість нематеріальних активів також збільшується: в 2021 р. вона становила 2325 тис. грн., тобто на 49,76 % більше від попереднього року і на 223,59 % від 2019 року. Таке збільшення може стати важливим фактором для зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення його ринкової цінності та залучення інвесторів.

Середні залишки оборотних засобів також має тенденцію до збільшення протягом 2019-2021 рр.. Адже в 2019 р. вони склали 109906,5 тис. грн., в 2020 р. збільшилися на 15490 тис. грн. і становили 125396,5 тис. грн., а до 2021 р. зросли ще на 15,52 % і налічували вже 144853,5 тис. грн..

Середньооблікова чисельність працівників, як було проаналізовано в попередньому підрозділі даної роботи, майже не змінюється протягом аналізованого періоду. Так в 2021 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» налічувався 281 працівник. Отже, за даним показником очевидно, що підприємство за розміром відноситься до категорії «великі підприємства», оскільки має більше 250 працівників.

Ключовими інструментами для вимірювання фінансової стійкості та успішності підприємства являються економічні показники такі як чистий дохід, обсяг реалізованої продукції, операційні витрати, фонд оплати праці та інші (рис. 2.4).

Такими чином, чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є позитивним показником, оскільки збільшується впродовж діяльності підприємства. Адже в 2019 р. чистий прибуток становив 323013 тис. грн., в 2020 р. – 311784 тис. грн., а в 2021 р. – 323330 тис. грн.

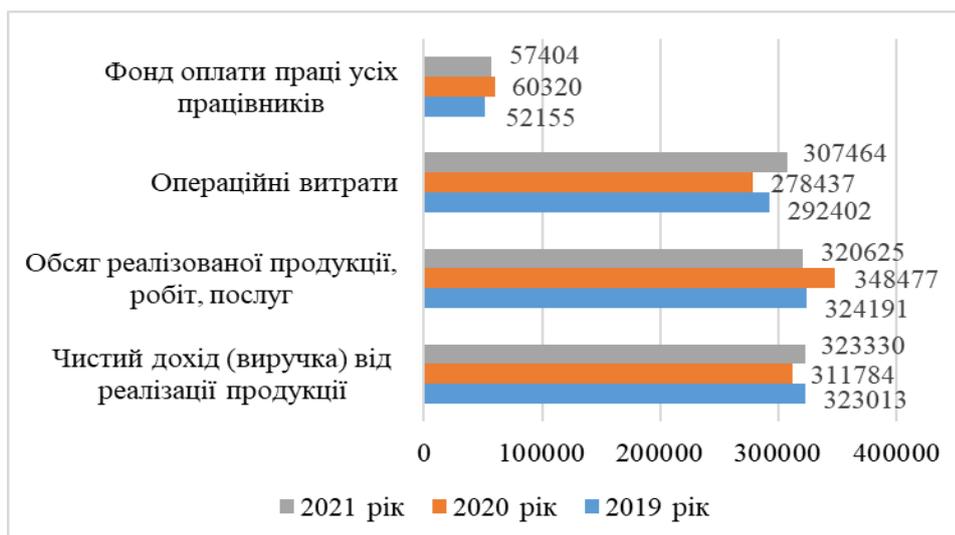


Рисунок 2.4 – Динаміка економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр., тис. грн.

В обсягу реалізованої продукції помітний спад. В 2021 р. його вартість склала 320625 тис. грн, що менша на 1,10 % (3566 тис. грн.) від 2019 р. та на 7,99 % (27852 тис. грн.) від 2020 р.

Важливе місце займають операційні витрати, які мають коливальний характер, оскільки в 2019 р. вони становили 292402 тис. грн., в 2020 р. зменшилися до 278437 тис. грн., а в 2021 р. знову зросли до 307464 тис. грн., що на 5,15 % більше від 2019 р. та на 10,42 % - від 2020 р. Слід зауважити, що збільшення операційних витрат може мати різні наслідки для підприємства в залежності від того, як вони будуть використані та на скільки ефективно. З одного боку це може бути показником зростання обсягу бізнесу та розширення діяльності підприємства. З іншого боку, таке збільшення може стати проблемою, якщо вони призводять до зниження прибутковості підприємства.

Фонд оплати праці усіх працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом крайнього аналізованого 2021 року знизився відносно попереднього на 4,83 %, але збільшився відносно 2019 р. на 10,06 % і склав 57404 тис. грн.. Керівництву потрібно правильно оцінити ситуацію, адже зменшення фонду оплати праці може негативно вплинути на мотивацію та задоволеність працівників.

При цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника, яка є мотивуючим фактором персоналу, в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» являється вище середньої заробітної плати по Україні. В 2021 р. вона сягала 17024 грн., тобто майже на 5 % менша порівняно з попереднім роком та майже на 10 % більша від 2019 року. Динаміку даного показника можна побачити на рис. 2.5.

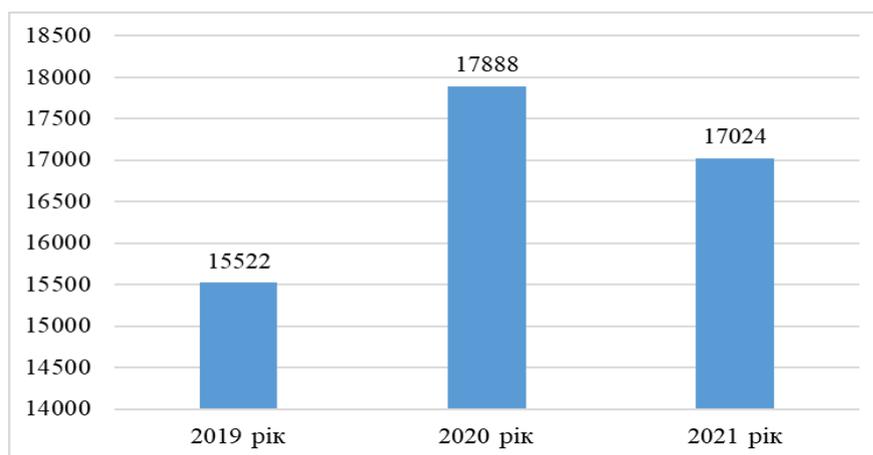


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр., грн.

Далі доцільно проаналізувати фінансові результати підприємства.

Щороку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримує валовий прибуток. В 2019 р. він склав 40178 тис. грн., в 2020 р. – 44443 тис. грн., а 2021 р. – 28 656 тис. грн.. Тобто спостерігається зниження в 2021 р. на 28,68 % відповідно до 2019 р. та на 35,52 % - до 2020 р. На зменшення валового прибутку вплинув раніше досліджений показник обсягу реалізованої продукції, який відповідно зменшився саме в 2021 році та аналогічно раніше досліджені операційні витрати, що збільшилися в 2021 році.

Також на підприємстві присутній прибуток від операційної діяльності, який в 2021 році склав 28656 тис. грн., що на 11522 тис. грн менший від 2019 р. та на 15787 тис. грн. – від 2020 р.. Причини таких змін є аналогічними до попереднього показника.

Коливання спостерігається й в показника прибутку від звичайної діяльності до оподаткування: спочатку в 2019 р. становив 37514 тис. грн., в 2020 р. збільшився до 42141 тис. грн., а в 2021 знову зазнав спаду і становив 25 757 тис. грн..

Чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в 2021 р. був 20695 тис. грн., що на 30,36 % менше у порівнянні з 2019 р. та на 34,96 % менше 2020 р.

Наступною групою показників, що слугують для оцінки фінансово-економічного аналізу підприємства є показники ефективності використання ресурсів та витрат. До них відносять наступні:

Продуктивність праці, яка не значно, але зросла в 2020 р. порівняно з 2019 р. та в 2021 р. знову зросла і склала 1141 тис. грн на одну особу.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2019 р. сягав 0,69, в 2020 р. зменшився до 0,15, а в 2021 р. дещо зріс до 0,22.

Коефіцієнт оновлення основних засобів є позитивним, оскільки зростає протягом аналізованих років. У 2019 р. – 0,041, в 2020 р. – 0,111, в 2021 р. – 0,075.

Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2019 р. – 0,003, в 2020 р. – 0,039, в 2021 р. – 0,001.

Фондовіддача, що визначається доходами, які підприємство генерує та виплачує своїм інвесторам відповідно до їхніх інвестицій, в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом аналізованого періоду даний показник спадає: 2019 р. – 4,53, в 2020 р. – 2,78, в 2021 р. – 1,83, тобто на 34 % менше за попередній рік.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів також постійно зменшується: в 2021 р. порівняно з 2019 р. на 24,05 %, а порівняно з 2020 р. – на 10,23 %, а отже дорівнює 2,23 обороти.

Середній період обороту оборотних активів зростає: в 2019 р. – 122 дні, в 2020 р. – 145 днів, в 2021 р. збільшився на 16 днів та становив 161 день

Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) в 2019 р. складав 0,56 оборотів, в 2020 р. – 0,42 обороти, в 2021 р. – 0,29 оборотів.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції в 2019 р. становили 90 коп., в 2020 р. – 80 коп., в 2021 р. – 96 коп..

Для кінцевого складання оцінки діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», слід проаналізувати показники рентабельності підприємства (рис. 2.6): рентабельність сукупного капіталу в 2021 р. становила 7,97 %, що на 12,61 % менше від 2019 р. та на 8,71 % - від 2020 р.; рентабельність власного капіталу в 2021 р. становила 7,71 %, що на 16,59 % менше від 2019 р. та на 8,42 % - від 2020 р.; рентабельність продукції в 2019 р. сягала 13,74 %, в 2020 р. – 15,96 %, в 2021 р. – 7,97 %, що на 4,42 % менше від 2019 р. та на 6,64 % - від 2020 р..

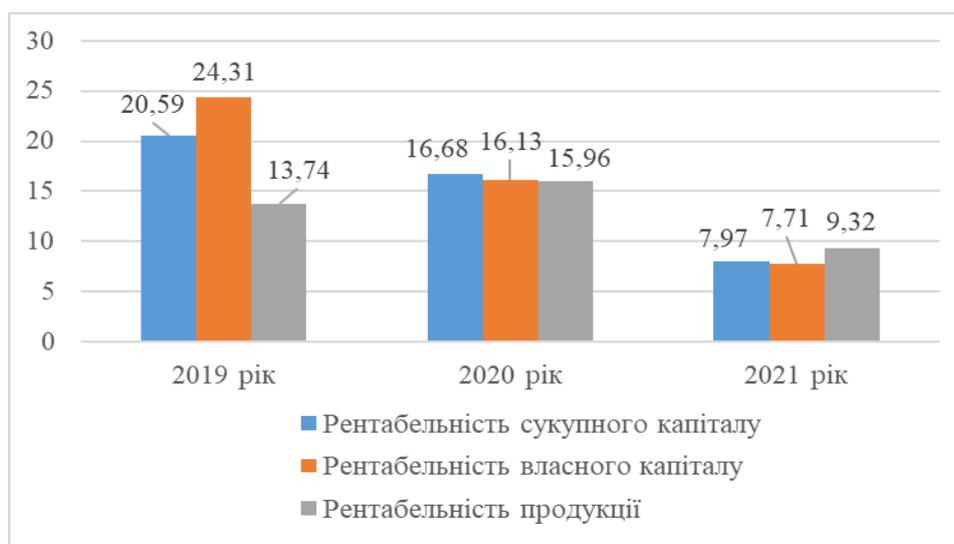


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр., грн.

В цілому, за результатами проведених розрахунків, можна дійти висновку, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спочатку покращувало свою діяльність, але протягом 2021 року відбулося зниження деяких показників. Причиною цього стало збільшення витрат на виробництво, зростання конкуренції та пандемія, в період якої були впроваджені обмеження, що певною мірою вплинули на продаж алкогольних напоїв.

### 2.3 Оцінювання системи адміністрування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

В цілому загальна кількість працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. майже не змінюється, оскільки в 2019 р. на підприємстві налічувалося 280 осіб, а в 2020 р. та 2021 р. – відбулося збільшення на 1 особу. Як відомо, загальна кількість персоналу поділяється на управлінський та виробничий, його характеристика та динаміка відображена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	61	21,8	65	23,1	62	22,1	0,3	-1,1
У тому числі:								
керівники	12	4,3	12	4,3	12	4,3	0,0	0,0
спеціалісти	19	6,8	20	7,1	19	6,8	0,0	-0,4
технічні працівники	30	10,7	33	11,7	31	11,0	0,3	-0,7
Виробничий персонал	219	78,2	216	76,9	219	77,9	-0,3	1,1
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,6	-	3,3	-	3,5	-	-	-

Таким чином, протягом 2019 – 2021 рр., управлінський персонал становить понад 20 %, а виробничий – в межах 80 %. До управлінського персоналу входять керівники (12 осіб), спеціалісти (19-20 осіб) та технічні працівники (30-33 особи). Таке співвідношення є пропорційним.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграє продуктивність праці, на що має вплив вікова структура, аналіз якої наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	15	5,4	18	6,4	15	5,3	0,0	-1,1
25-49 років	102	36,4	100	35,6	99	35,2	-1,2	-0,4
50-59 років	96	34,3	96	34,2	94	33,5	-0,8	-0,7
60-65 років	55	19,6	58	20,6	61	21,7	2,1	1,1
Пенсійного віку	12	4,3	9	3,2	11	3,9	-0,4	0,7
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x

По вікових категоріях у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом аналізованого періоду, найбільшу частину складають працівники віком 25-49 років (понад 35 %). Це є досить позитивно, оскільки люди в цьому віці мають найвищу працездатність. Стосовно динаміки кількості осіб даної категорії, помітне зменшення, адже, в 2019 р. підприємство налічувало 102 особи, в 2020 р. зменшилося до 100 осіб, а в 2021 р. – до 99 осіб. Останню позицію займає категорія працівників пенсійного віку, що аналогічно є не менш позитивним для підприємства. Їх частка менша 5 % (9-12 осіб), що помітно на рис. 2.7.

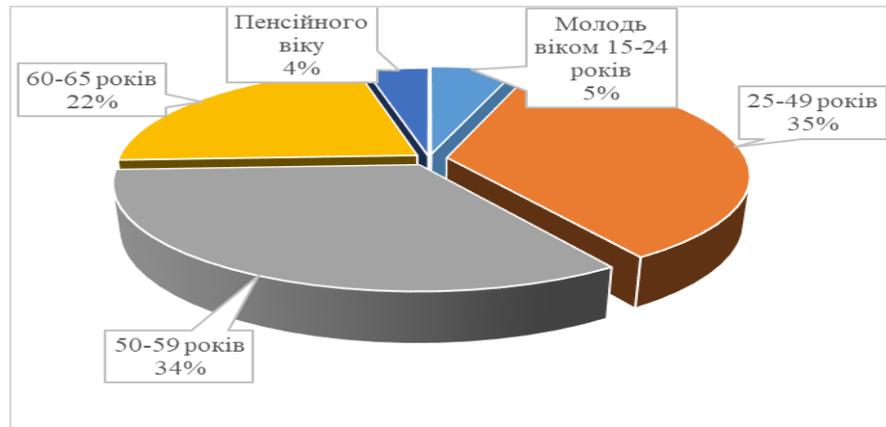


Рисунок 2.7 – Структура вікових категорій персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021 рр.

На підприємстві важливо мати високоосвічених працівників. Для характеристики та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», доцільно сформувати табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	98	35,0	98	34,9	99	35,2	0,2	0,4
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	67	23,9	66	23,5	59	21,0	-2,9	-2,5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	64	22,9	58	20,6	62	22,1	-0,8	1,4
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x
Перекваліфікація персоналу	18	6,4	21	7,5	23	8,2	1,8	0,7
Навчались за кордоном	0	0,0	1	0,4	0	0,0	0	-0,4

На підприємстві переважну кількість складають працівники з середньою освітою. В 2019 р. їх налічувалося 98 осіб (35 %), у 2020 р. також 98 осіб (34,9 %), в 2021 р. – 99 осіб (35,2 %). Оцінюючи рівень освіти відповідно до питомої ваги, наступну ланку займають працівники з освітою «бакалавр» та «магістр» (в межах 25 %). Поступаються попереднім працівники з початковим рівнем освіти (близько 20 %).

Також в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. спостерігається перекваліфікація персоналу, динаміку видно на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Динаміка кількості перекваліфікованого персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр., осіб

Тобто перекваліфікація персоналу з кожним роком стає все більш актуальною для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

В діяльності підприємства важливу роль відіграє плинність персоналу, що вважається одним з найважливіших показників у HR і використовується досить часто. Зазвичай, її згадують у негативному значенні, що є наслідком зростання витрати підприємства. Адже коли одні співробітники покидають місце роботи, їх необхідно замінити іншими, а це є дорогим процесом.

Плинність кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна оцінити за допомогою коефіцієнтів, що зазначені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -)	
				2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,111	0,132	0,117	0,007	-0,014
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,107	0,132	0,125	0,017	-0,007
Коефіцієнт плинності кадрів	0,029	0,021	0,025	-0,004	0,004
Коефіцієнт абстенціїзму	0,099	0,099	0,075	-0,024	-0,024
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,007	0,004	0,011	0,004	0,007

Коефіцієнт оновлення персоналу в 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 0,007 , а порівняно з 2020 р. зменшився на 0,014. Коефіцієнт вибуття персоналу в 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 0,017 , а порівняно з 2020 р. зменшився на 0,007. Коефіцієнт плинності персоналу в 2021 р. порівняно з 2019 р. та 2020 р. знизився на 0,004. Коефіцієнт абстенціїзму в 2021 р. порівняно з 2019 р. та 2020 р. знизився на 0,024. Коефіцієнт внутрішньої мобільності в 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 0,004 , а порівняно з 2020 р. – на 0,007.

Найбільшим мотиватором для будь-якого працівника зазвичай є оплата праці. В умовах ринкової економіки заробітна плата має великий вплив на ефективність праці працівників, а відтак і на діяльність усієї організації. Правильна та ефективна організація оплати праці працівників, її форми та системи підвищують ефективність діяльності компанії в цілому.

Основна роль заробітної плати полягає в тому, щоб мотивувати працівників діяти продуктивно та направляти їх на виконання поставлених стратегічних завдань. Іншими словами, це означає зв'язок матеріальних інтересів працівника зі стратегічними завданнями організації.

Таким чином, щоб оцінити дану ситуацію на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», розглянемо табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр.

Показники	Звітний рік						Зміна (+; -) 2021 р. від			
	2019		2020		2021		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, в.п.	тис. грн.	Питома вага, в.п.
Фонд заробітної плати всього	52155	100	60320	100	57404	100	5249	X	-2916	X
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	31918,9	61,2	38303,2	63,5	38698,2	67,4	6779,3	6,2	395,0	3,9
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	18358,6	35,2	20750,1	34,4	18045,2	31,4	-313,4	-3,8	-2704,9	-3,0
з нього:										
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	12667,4	24,3	15085,3	25,0	12098,0	21,1	-569,4	-3,2	-2987,3	-3,9
- премії за виробничі результати	5691,2	10,9	5664,8	9,4	5947,2	10,4	256,0	-0,6	282,4	1,0
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1877,6	3,6	1266,7	2,1	660,6	1,2	-1217,0	-2,4	-606,1	-0,9

Фонд заробітної плати включає в себе фонд основної заробітної плати (61-68 %), фонд додаткової заробітної плати (31-35 %) та інші заохочувальні та компенсаційні виплати (1-4 %). Як видно з таблиці, фонд додаткової заробітної плати складається з надбавок та доплат до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством (21-25 %); премій за виробничі результати (9-11 %).

Динаміка фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр. відображена на рис. 2.9.

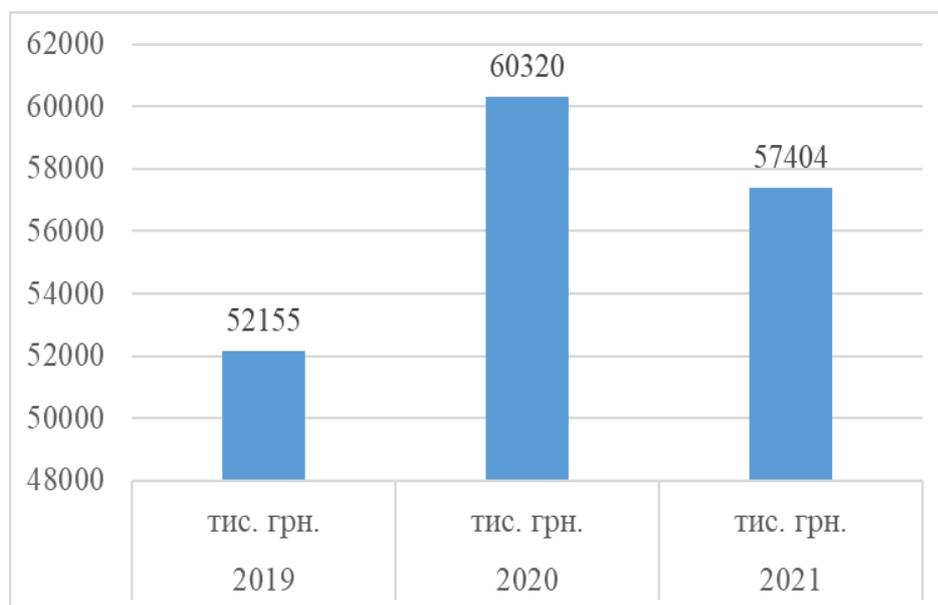


Рисунок 2.9 – Динаміка фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр., тис. грн.

Отже, розмір фонду заробітної плати на підприємстві в 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 5245 тис. грн., а порівняно з 2020 р. зменшився на 2916 тис. грн.

Проаналізуємо середню заробітну плату на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в порівнянні з середньою заробітною платою Полтавської області (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Співвідношення заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» із середньомісячною заробітною платою по переробній промисловості, по Полтавській області та по Україні протягом 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі даних компанії)

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	
Мінімальна заробітна плата в Україні	4173	5000	6000	+1827
Середньомісячна заробітна плата:				
- по переробній промисловості	10793	11678	14474	+3681
- по Полтавській області	10906	12711	15990	+5084
- по Україні	12264	14179	17453	+5189
Середньомісячна заробітна працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	15522	17888	17024	+1502

Отже, з отриманих результатів бачимо, що у 2021 році порівняно з 2018р. розмір середньої заробітної плати в Україні збільшився на 1827 грн., по переробній промисловості – збільшилась на 3681 грн., по полтавській області – 5084 грн., по ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 1502 грн. робимо висновки про те, що середня заробітна плата на підприємстві є на досить високому рівні (17024 грн у 2021 р.), але при цьому її підвищення є помірним. Сформуємо рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Співвідношення середньомісячних заробітних плат по галузі, області та Україні із заробітною платою по ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (розроблено автором)

Окрім цього, вважаємо за потрібне проаналізувати ріст продуктивності праці в залежності від підвищення заробітної плати (рис. 2.11).

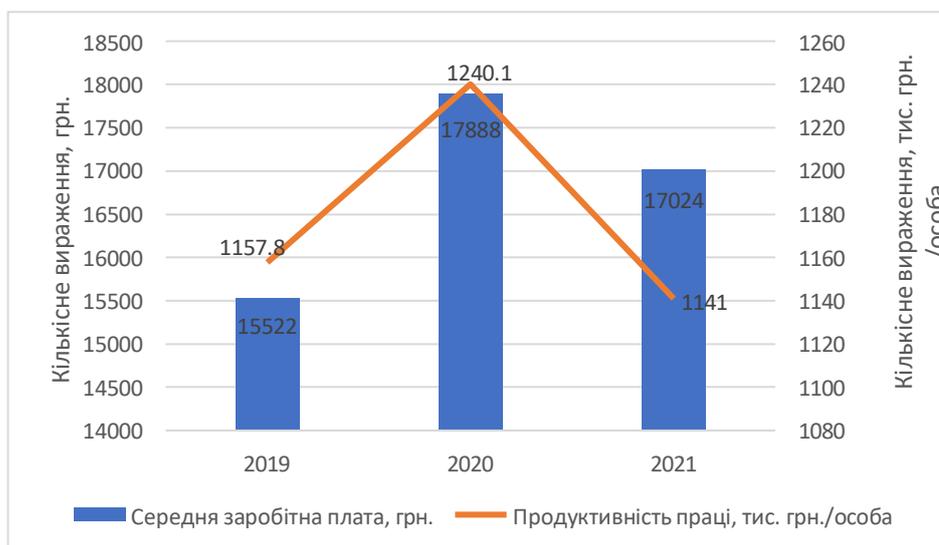


Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці в залежності від рівня заробітної плати на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

З рис. 2.11 робимо висновок про те, що у 2020 р. на основі підвищення заробітної плати різко зростає продуктивність праці з показника 1157,8 тис. грн./особу до показника 1240,1 тис. грн. / особу. У 2021 році відбувається зменшення середньої заробітної плати, на основі чого різко падає продуктивність праці до позначки 1141 тис. грн. / особу. Робимо висновок про те, що динаміка заробітної плати прямолінійно впливає на динаміку продуктивності праці.

На ефективність кадрової політики також безпосередній вплив має дотримання законодавства.

Закони про захист праці впорядковані в Конституції України. КЗпП, Закон України «Про охорону праці», «Про охорону здоров'я», «Про пожежну безпеку», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та нещасних випадків на виробництві, захворювання, що призвели до втрати працездатності» та приймаються відповідно Важливе місце для них посідає нормативна правова дія державних стандартів України та відповідних нормативних актів (положень, норм, інструкції тощо). Обсяг питань охорони здоров'я та безпеки відображається в статуті, законах, указах Президента, постановах Верховної Ради і кабінету міністрів.

Основна робота служби охорони праці в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає в:

- навчання працівників та пропаганда питань безпеки праці;
- забезпечення безпеки технічних процесів і виробництва
- нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;
- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту.

Фінансування внутрішніх заходів з охорони праці відбувається відповідно до положень Закону України «Про охорону праці» (стаття 19), відповідно до Угоди, що застосовується до колективних договорів. У цьому договорі зазначено: перелік конкретних заходів, суб'єкти, яким вони здійснюватимуться, їх обсяг; сума грошей за роботу.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовують найману працю, тому витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від фонду оплати праці за попередній рік.

Виходячи з цієї нормативної величини на підприємстві виділяються кошти на поліпшення умов праці, таблиця (згідно звіту про основні показники діяльності підприємства).

Таблиця 2.10 – Виділені кошти на поліпшення умов праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Плановий рік	Фонд оплати праці за попередній рік, тис.грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2020	52155	260,775
2021	60320	301,6
2022	57404	287,02

Для візуалізації отриманих даних побудуємо графік (рис.2.12).

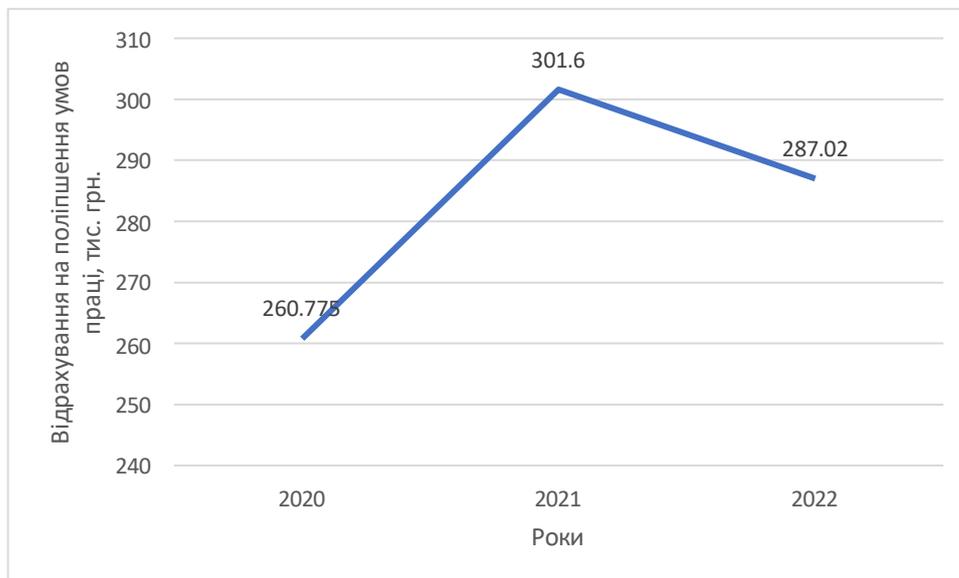


Рисунок 2.12 – Виділені кошти на поліпшення умов праці.

Розрахуємо відсоток, на який збільшились відрахування на поліпшення умов праці у 2022 році порівняно з 2020:

$$\frac{287,02 - 260,76}{260,76 * 100} = 10,06 \%$$

Відрахування на поліпшення умов праці у 2022 році порівняно з 2021:

$$\frac{287,08 - 301,6}{301,6 * 100} = -4,83\%$$

Отже, у 2022 році планувались відрахування сумою 287,02 тис. грн., що є на 10,06% більше, ніж у 2020 році та на 4,83% менше, ніж у 2021 році.

Дані кошти, що передбачені на охорону праці, не підлягають оподаткуванню, та були використані тільки на заходи з підвищення безпеки праці.

Отже, проаналізувавши процес адміністрування персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ми робимо висновки про те, що кадровий склад підприємства є в задовільному стані, проте є, що удосконалювати. Підприємство вживає заходів для залучення молодих висококваліфікованих працівників із зовнішнього пошуку. Окрім цього, підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вживає заходів для підвищення фонду заробітної плати.

## Висновки до розділу 2

Другий розділ кваліфікаційної роботи був присвячений аналізу фінансово-економічного стану та стану системи управління персоналом. В ході його проведення було зроблено такі висновки:

1. В результаті аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було визначено, що підприємство функціонує на ринку з 1965 року. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Провели SWOT-аналіз, в якому визначили основні можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони. Кадровий склад підприємства є незмінним протягом

аналізованих років. Фонд оплати праці має тенденцію до збільшення, що в свою чергу позитивно впливає на мотивацію працівників.

2. Проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та визначили, що має місце позитивна динаміка вартості сукупного та власного капіталів, а саме її збільшення. Така тенденція може свідчити про розвиток бізнесу або збільшення інвестицій в бізнес. Проаналізувавши основні фінансові результати підприємства, ми дійшли висновків, що обсяг реалізованої продукції у 2021 році був значно меншим, ніж у 2020 р., при цьому операційні витрати збільшились, а дохід від реалізації продукції збільшився. Що стосується основного мотиваційного фактору для робітників – заробітної плати – то вона є вище середньої заробітної плати по Україні і у 2021 році становила 17 024 грн., в той час як у 2020 році – 17 888 грн., а у 2019 році – 15 522 грн. Що стосується продуктивності праці – тут ми теж спостерігаємо позитивну динаміку та у 2021 ми маємо 1141 тис. грн./ос.

3. Проведено аналіз системи адміністрування персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та визначено, що загальна кількість персоналу у 2021 році збільшилась на 1 одиницю порівняно з 2019 роком. На підприємстві переважає виробничий персонал – 219 особи у 2021 році. Загалом управлінський персонал складає 22,1% від загальної кількості робітників, що є пропорційно до кількості виробничого персоналу. У віковій структурі підприємства переважають особи віком від 25 до 49 років, що є непоганою динамікою, оскільки люди такого віку відкриті до інновацій та швидко реагують на зміни. За освітньою структурою персоналу переважають особи з середньою освітою, а на другому місці по кількості – особи з другим рівнем вищої освіти. Також ми спостерігаємо позитивну тенденцію у кількості перекваліфікованих працівників. Розмір фонду заробітної плати на підприємстві в 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс на 5245 тис. грн., а порівняно з 2020 р. зменшився на 2916 тис. грн.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»»

3.1. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Система управління персоналом – це ефективна робота з персоналом, направлена на досягнення цілей організації при високому рівні задоволеності працівників.

Аналізуючи систему управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» було виявлено декілька слабких сторін, які систематизовані на рис. 3.1

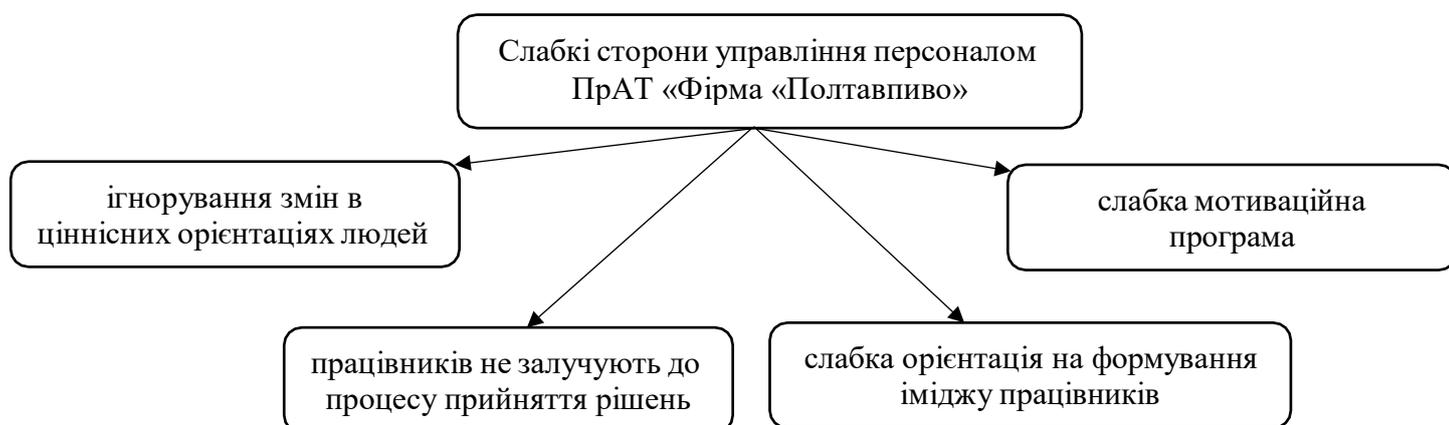


Рисунок 3.1 – Слабкі сторони в управлінні персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

У 2019 році на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» відбулась реструктуризація відділу кадрів, внаслідок якої на підприємстві утворився новий підрозділ – відділ управління персоналом. Ми вважаємо, що такі зміни позитивно вплинули на систему управління персоналом, оскільки новостворений структурний елемент суттєво відрізняється від малоефективного відділу кадрів. Розглянемо, що саме

входить до компетенцій даного структурного підрозділу, чого не було раніше:

питання прийому на роботу, звільнень, навчання персоналу, формування кадрового резерву і т. д. залишаються незмінними;

більший акцент на мотивацію персоналу;

періодична оцінка діяльності персоналу;

питання, пов'язані із соціальним забезпеченням персоналу.

Завдання таких відділів полягають у забезпеченні компанії необхідною кількістю та якістю людських ресурсів, у формуванні ефективної кадрової політики, організації та постійному навчанні працівників, а також у забезпеченні постійного навчання персоналу, його розвиток та оцінка.

Відділ управління персоналом виконує наступні завдання:

складає плани потреби у персоналі;

забезпечує підприємство необхідною кількістю трудових ресурсів відповідної кваліфікації;

веде облік персоналу;

займається створення кадрового резерву;

веде облік порушень трудової дисципліни працівниками підприємства;

забезпечує дотримання трудової дисципліни;

аналізує освітню, вікову, професійну структуру персоналу для підвищення ефективності його роботи;

досліджує та аналізує якості кандидатів та вже працюючих осіб для того, аби використовувати їхній потенціал з максимальною ефективністю;

організовує та проводить навчання для персоналу;

забезпечує проходження практики студентами вищих навчальних закладів;

займається оцінкою рівня компетентності працівників;

розробляє та впроваджує нові заходи щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу;

повністю займається питанням оплати праці та оптимізацією суми виплат;

аналізує та удосконалює процес адаптації новоприйнятих працівників на підприємстві. [14]

Враховуючи все вищесказане, робимо висновок про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» провела ефективну реструктуризацію, внаслідок якої система управління персоналом вийшла на новий рівень ефективності.

Внаслідок цього на підприємстві покращився загальний соціально-психологічний клімат всередині колективу та значно зменшилась кількість звільнень працівників, що пропрацювали в компанії до 3-х місяців. Зумовлено це тим, що на підприємстві почали приділяти більше уваги навчанню та процесу адаптації новоприйнятих працівників.

Для того, щоб підвищити рівень лояльності працівників до компанії рекомендуємо створити Кодекс корпоративної етики. В цьому документі варто прописати загальні правила та особливості корпоративної культури, що запроваджена на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та в обов'язковому порядку ознайомлювати всіх працівників і контролювати їх дотримання. «Кодекс корпоративної культури» повинен виконувати наступні функції:

інтеграція організації – тобто зміцнення вертикальних та горизонтальних зв'язків, покращення процесу взаєморозуміння між діями персоналу;

спрощення та прискорення процесу адаптації новоприйнятих працівників;

формування очікуваних норм діяльності колективу, оскільки Кодекс затверджує сталі правила.

Доцільно детальніше зупинитися на адаптації новоприйнятих робітників – враховуючи те, що Кодекс буде обов'язковий до ознайомлення для кожного працівника, кандидати на будь-яку посаду повинні будуть одразу ознайомлені із загальноприйнятими правилами корпоративної етики.

Кодекс повинен бути розроблений саме на основі існуючих цінностей на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та практики повсякденної діяльності персоналу. Даний документ повинен містити положення, трохи вищі від існуючої практики для того, щоб персонал мав до чого прагнути, проте сильно завищувати вимоги теж не є доцільно.

В Кодексі можна прописати наступне:

раціональне використання робочого часу та мінімізація відволікаючих

чинників;

здатність брати на себе відповідальність та ініціативу;

взаємоповага та шанобливе ставлення до колег, керівництва та інших осіб, з якими контактує людина в процесі своєї трудової діяльності;

відповідальне виконання своєї роботи та належна винагорода чи покарання за результат;

зовнішній вигляд робітників;

положення, що регламентують технічні та обідні перерви.

На етапі, коли прописані в Кодексі правила виконуються на підсвідомому рівні і не потребують контролю – їх вилучають зі списку і, за необхідності, прописують на їх місці інші положення. Важливо, що зміни до Кодексу може пропонувати кожен працівник.

Отже, «Кодекс корпоративної етики» допоможе регулювати клімат всередині колективу, зовнішній вигляд, продуктивність праці і т. д., тобто буде повністю регламентувати організаційну поведінку персоналу.

Окрім цього, вважаємо за доцільне покращити процес кадрового планування, а саме оптимізувати забезпеченість людей роботою в певний момент часу, при цьому враховуючи їх особисті інтереси та здібності. Підприємству важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, в потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань і досягнення поставлених цілей.

Кадрове планування включає в себе розподілення робітників за робочими місцями. Тут варто врахувати особисті здібності кожної людини для того, щоб ефективно використовувати їх можливості та створити сприятливі умови для розвитку цих здібностей.

На нашу думку, підприємство має проблеми з пошуком персоналу на керівні посади, оскільки таке явище як кадровий резерв на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не є досить поширеним. Ми вважаємо, що варто більше акцентувати увагу на створенні резерву для забезпечення перспективних потреб. Динаміка кар'єри керівника визначається двома основними параметрами: потенціалом для

просування та рівнем поточної професійної компетентності.

Відповідно до цього посади в адміністративному апараті мають задовольнятися за наступними принципами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Принципи формування адміністративного апарату.

Рівні управління	Категорія робітників
Найнижчий рівень управління	Молоді спеціалісти
Всі рівні управління	Керівники та спеціалісти власних та інших підприємств
Найвищий рівень управління	спеціально сформована група керівників, спеціалістів, які досягли позитивних результатів у професійній діяльності, які відповідають певним вимогам та пройшли цільовий відбір

Також, говорячи про кар'єрне зростання, рекомендуємо керівництву ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» звернути увагу на управління кар'єрою, тобто ретельно зважувати виправданість призначень, відповідність людини, що підвищується, на новій посаді, особливості взаємовідносин у колективі, авторитетний статус.

Ми вважаємо, що керівництву необхідно запровадити систему оцінки персоналу, пропоновану нами (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Процес оцінки персоналу, що пропонується для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Отже ми пропонуємо наступну систему:

для постійного контролю дотримання виробничих стандартів та перевірки відповідності особи посаді, пропонуємо ввести на постійній основі тести на 5-10 питань, які будуть проходити всі працівники без винятків один чи два рази на місяць. Важливо, щоб питання одного працівника відрізнялись від питань іншого і

охоплювали широкий спектр (включаючи питання з охорони праці, виробництва, складу продукції, правил трудового розпорядку і т.д.). Таке опитування, як правило, займає до 10 хв, але дозволяє оцінити обізнаність робітника;

раз на пів року запровадити комплексну оцінку компетентності та відповідності робітника стандартам підприємства. Пропонуємо створити тест з більшою кількістю питань і обов'язковим прохідним балом (зміст опитування варто оптимізувати під кожну посаду індивідуально). При здійсненні оцінки варто врахувати: результати щомісячних опитувань, результат тесту півріччя, думку безпосереднього керівника, комплексна думка колег та відгуки працівників, яких дана особа навчала;

після безпосереднього порушення будь-яких стандартів підприємства, що згубно впливає на результат діяльності, в обов'язковому порядку відбирати пояснювальні записки та враховувати їх кількість при комплексній оцінці робітника;

ввести шкалу оцінювання від 1 до 5 балів, де: 1 – критично не відповідає вимогам (звільнення), 2 – необхідні корегуючі дії, 3 – відповідає вимогам, 4 – перевищує очікування (підвищення заробітної плати), 5 – Значно перевищує очікування (розглядаємо можливість переведення робітника на вищу посаду).

На нашу думку, така система оцінки персоналу дозволить оцінити компетентність окремо кожного робітника за широким спектром питань, оскільки в комплексну оцінку буде включатись і охорона праці, і протипожежна безпека, і дотримання стандартів виробництва, і знання обладнання, тощо.

Для того, щоб підприємство було забезпечене висококваліфікованими кадрами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто організувати якісне навчання. Основною проблемою відсутності ефективної системи навчання персоналу є те, що роботодавці майже не хочуть нести відповідальність за рівень професіоналізму своїх співробітників через великі фінансові втрати на навчання та не надають цьому значної уваги.

Навчання, яке зараз впроваджене на підприємстві не використовується на постійній основі та є малоефективним. Працівники не розуміють цілей наявного

навчання та відносяться до нього несерйозно. Безупинне навчання обумовлене наступними чинниками:

розвиток техніки та технологій, нові комунікаційні можливості, що спрямовані на появу нових або зміну певних видів робіт;

високий рівень конкуренції на ринку, адже підприємства, що мають сучасну систему безупинного навчання здатні швидше реагувати на будь-які зміни;

більш ефективним та економічно вигідним для підприємства є збільшення продуктивності праці вже працюючих працівників за рахунок організації навчання, ніж пошук та підготовка нових працівників.

Організацією, плануванням та проведенням навчання персоналу повинен займатись відділ управління персоналом. Здійснювати контроль та нести відповідальність за процеси навчання будуть лінійні керівники, адже тільки вони можуть реально оцінити кваліфікацію своїх підлеглих та роботу, яку вони виконують. Задачею вищого керівництва є лише визначення стратегічного напрямку навчання.

### 3.2. Впровадження дієвого компенсаційного пакету у систему управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

В сучасних умовах гостро постає питання компенсації праці робітників. Компенсаційні пакети стають невід'ємною частиною управління персоналом підприємства. Кодексом законів про працю України регламентуються деякі види компенсації, такі як оплата праці, надання соціальних пільг тощо, а також зазначені вимоги щодо їх обов'язкового виконання.

Рідко можна зустріти співробітника, задоволеного своєю системою мотивації чи впевненого в її стабільності. Корпоративні ж культури, здатні утримувати співробітників альтернативними методами, або відсутні, або задекларовані, але не впроваджені.

У великих західних корпораціях розробкою компенсаційних пакетів

займаються спеціальні відділи. При формуванні компенсаційного пакета компанія повинна враховувати свої фінансові можливості і аналогічні пропозиції конкурентів. Обов'язкове правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів у роботі, враховувати особистий внесок у спільну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників. Ще одне правило: обов'язкове дотримання принципу соціальної справедливості. Наприклад, кожен співробітник повинен мати можливість додаткового навчання, але програма навчання різна за рівнем і вартості залежно від займаної посади і т. п.

Компенсаційний пакет в цілому включає безліч пільг, що оберігають і збагачують стиль життя робітника і його сім'ї. Так, наприклад, компанії Lincoln Electric, General Motors, Ford, Chrysler і інші виплачують різноманітні компенсації: плата за роботу і продуктивність – 36 видів компенсацій; плата за неробочий час – 21 вид; продовження виплат при непрацездатності – 19; продовження виплат при втраті роботи – 10; відстрочений дохід – 23; продовження виплат на подружжя (сім'ю) – 10; охорона здоров'я, від нещасного випадку, зобов'язання – 23; виплати, еквівалентні доходу: звільнення від податків – 26; пільги по податках – 11. Всього 179 видів компенсацій (винагороди). [39]

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовується примітивний компенсаційний пакет у вигляді оплати праці, оплачуваних відпусток та лікарняних. Ми пропонуємо інший перелік компенсацій, який дозволить підвищити рівень лояльності працівників до підприємства та знизити показник плинності кадрів, що в свою чергу зменшить затрати підприємства на пошук кандидатів та навчання нових людей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняння наявного та рекомендованого компенсаційного пакету на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Елементи наявного компенсаційного пакету	Елементи рекомендованого компенсаційного пакету
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційне працевлаштування</li> <li>2. Гідна оплата праці</li> <li>3. Оплачувані відпустки</li> <li>4. Оплачувані лікарняні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційне працевлаштування</li> <li>2. Гідна оплата праці</li> <li>3. Оплачувані відпустки</li> <li>4. Оплачувані лікарняні</li> <li>5. Страхування життя</li> <li>6. Матеріальна допомога від компанії</li> <li>7. Знижки на продукцію власного виробництва</li> <li>8. Подарунки до дня народження працівників</li> <li>9. Перегляд заробітних плат на постійній основі</li> <li>10. Кар'єрне зростання</li> <li>11. Конкурси для працівників</li> <li>12. Премії</li> <li>13. «Приведи друга»</li> <li>14. «Фонтан ідей»</li> <li>15. Безкоштовний медичний огляд</li> <li>16. Подарунки дітям до дня святого Миколая та до Нового року</li> <li>17. Безоплатне навчання</li> </ol>

Розглянемо детально кожен елемент пропонованого нами пакету.

Офіційне працевлаштування присутнє на підприємстві і зараз. Відповідно до статті 43 Конституції України кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Працівники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою. Отже, трудовий договір є основною, базовою формою виникнення трудових правовідносин. Офіційне працевлаштування – це певна гарантія роботодавцем соціальних, економічних, трудових та інших прав працівника.

Гідна оплата праці. Мається на увазі оплата праці, що розраховується відповідно до затрачених ресурсів робітників на виконання своїх обов'язків. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середня заробітна плата є вищою, ніж середня

заробітна плата по Полтавській області. Даний фактор позитивно впливає на лояльність робітників до підприємства.

Оплачувані відпустки. Надання всім працівникам щорічної оплачуваної відпустки є реалізацією їх права на відпочинок, яке закріплене статтею 45 Конституції України. Умови, тривалість і порядок надання працівникам відпусток визначають Кодекс законів про працю України та Закон України „Про відпустки”. Право на відпустки мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також ті громадяни України, які працюють за трудовим договором у фізичної особи.

Оплачувані лікарняні. Оплата листків непрацездатності регламентується законодавством та на даний момент є обов’язковою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Умови оплати листків непрацездатності.

Страховий випадок 1	Умови надання допомоги 2	Тривалість виплати допомоги 3
Тимчасова непрацездатність внаслідок захворювання, або травми, не пов’язаної з нещасним випадком.	Перші п’ять днів тимчасової непрацездатності оплачуються власником чи уповноваженим ним органом за рахунок коштів підприємства (за Порядком №439). Починаючи з шостого дня тимчасової непрацездатності допомога виплачується за рахунок ФТВП.	За весь період непрацездатності до відновлення працездатності або до встановлення медико-соціальною експертною комісією (МСЕК) інвалідності незалежно від звільнення застрахованої особи в період хвороби.
Необхідність догляду за хворою дитиною віком до 6 років.	Надається застрахованій особі з першого дня за період, протягом якого дитина за висновком лікаря потребує догляду.	Не більше ніж за 14 календарних днів.
Необхідність догляду за хворим членом сім’ї, окрім догляду за дитиною віком до 5 років.	Надається застрахованій особі з першого дня.	Не більше ніж за 3 календарних дні, а у виняткових випадках, з урахуванням тяжкості хвороби члена сім’ї та побутових обставин – не більше ніж за 7 календарних днів.

## Продовження табл. 3.3

1	2	3
Необхідність догляду за здоровою дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом віком до 16 років у разі хвороби матері чи іншої особи, що доглядає за дитиною.	Надається застрахованій особі, яка здійснює догляд за дитиною, з першого дня захворювання матері, коли за висновком лікаря вона не може здійснювати догляд за дитиною.	За весь період захворювання матері.
Карантин, накладений органами санітарно-епідеміологічної служби.	Надається з першого дня карантину.	За весь час відсутності на роботі внаслідок карантину.
Тимчасове переведення страхової особи відповідно до медичного висновку на легшу, нижчеоплачувану роботу.	Надається допомога з першого дня за час такої роботи.	Не більше ніж за два місяці.
Протезування з госпіталізацією.	Надається з першого дня перебування на стаціонарі.	За весь період перебування на стаціонарі.
Санаторно-курортне лікування	Надається застрахованій особі, якщо тривалість щорічної відпустки недостатня для лікування та проїзду до санаторно-курортного закладу.	Допомога надається тільки за час проїзду до санаторно-курортного закладу і назад.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» присутні компенсації за всі вищезгадані страхові випадки.

Страхування життя. Ми пропонуємо ввести в систему управління персоналом добровільне страхування життя працівників, що пропрацювали в компанії, наприклад, пів року. В документі добровільного страхування варто прописати:

компенсацію серйозних захворювань робітника, що підлягає страхуванню;  
компенсацію ракових захворювань робітника, що підлягає страхуванню (вважаємо, що даний вид захворювань підлягає виокремленню зі спектру інших хвороб);

компенсацію вартості операцій, спричинених авто- чи авіа-катастрофами;  
одноразова грошова допомога у разі раптової смерті робітника, що спричинена смертельною хворобою;

одноразова грошова виплата у разі раптової смерті робітника, що спричинена техногенною чи екологічною катастрофою;  
тощо.

У договорі добровільного страхування робітник, що підлягає страхуванню повинен вказати найближчого родича чи іншу людину, яка буде уповноважена отримати страхові виплати у разі недієздатності чи смерті застрахованої особи. Також важливо при настанні страхового випадку надати документальне підтвердження страхувальнику.

Окрім цього, ми вважаємо за потрібне створити так званий «штаб підтримки», в який можуть звертатись робітники за фінансовою допомогою у випадку, що негативно впливає на соціальний стан працівника (варто створити список таких випадків: хвороби робітника чи членів його родини, втрата майна внаслідок пожежі, повені, військових дій і т. д.). Інформацію про ситуацію, що склалась варто поширювати серед інших працівників, вказуючи банківський рахунок, на який збирають кошти для допомоги.

Наступна рекомендація – запровадження знижок для працівників компанії. На нашу думку, така знижка повинна активуватись після 3 місяців роботи на підприємстві і становити 30% вартості продукції певного виду товарів (наприклад, на асортимент янтарного пива та солодкої води), при цьому потрібно ввести обмеження в сумі знижки (наприклад, максимум 200 грн знижки на тиждень). Запровадження такої складової компенсаційного пакету забезпечить підвищення лояльності працівників до компанії та збільшенню продаж продукції.

Вважаємо за необхідне обов'язкове привітання працівників з днем народження. З цією ціллю можна замовити партію брендovаних бокалів для пива (враховуючи спеціалізацію підприємства) та дарувати їх на день народження працівника. Важливо змінювати подарунки хоча б раз на 2-3 роки (інші варіанти подарунків – еко-сумка, брендovані футболки і т. д.).

Пропонуємо ввести перегляд заробітних плат на постійній основі. Рекомендуємо проводити оцінку динаміки продуктивності та ефективності праці, чистого прибутку, на основі якої проводити корекцію заробітної плати.

Як частина компенсаційного пакету варто надати кожному бажаному працівнику можливість кар'єрного зростання. Проводячи щорічну оцінку загальної компетентності працівника, варто переглядати його кандидатуру на вищу посаду або в кадровий резерв.

Наступний елемент пропонованого нами компенсаційного пакету – конкурси для працівників з обов'язковою матеріальною винагородою для переможців. Одним з варіантів подібного заходу може бути конкурс «Робітник кварталу». Також, на нашу думку буде доцільним ввести конкурси до різних свят (наприклад, конкурс дитячих робіт до дня матері чи до дня батька; конкурс Великодніх кошиків і т. д.). Як матеріальна винагорода для конкурсу «Працівник кварталу» пропонуємо електронний годинник чи брендвана парасоля на вибір, для інших міні-конкурсів – одноразова знижка на продукцію власного виробництва.

Активність «Приведи друга» – робітник залучає своїх знайомих на вільні вакансії та отримує за це винагороду (наприклад, премію). Для того, щоб «активувати» дану пропозицію кандидат на будь-яку посаду повинен вказати в анкеті, чи при особистій зустрічі з працівником відділу управління персоналу, прізвище вже працюючого працівника, від якого дана особа дізналась про вільну вакансію. Важливо те, що премію можна отримати лише після того, як новоприйнятий працівник пропрацює на підприємстві три місяці. На нашу думку, таким чином можна пришвидшити пошук працівників на вільні вакансії, оскільки власний персонал буде зацікавлений в пошуку кандидатів.

Активність «Фонтан ідей» – це створення сприятливих умов для того, щоб кожен працівник міг запропонувати свою ідею для покращення умов праці чи для пришвидшення виробничого процесу. Важливо переглядати кожну пропозицію та надавати зворотній зв'язок по ній. Можливо, ідея когось з працівників кардинально змінить процес виробництва в кращу сторону.

Пропонується укласти договір з медичною установою (на вибір керівництва

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво») для безкоштовного проходження медичного огляду працівників компанії. Важливо забезпечити комфортні умови проходження обов'язкового медогляду для того, щоб працівники не відчували дискомфорту.

Пропонуємо запровадити на постійній основі солодкі подарунки дітям працівників на такі свята, як день святого Миколая, Новий рік та День захисту дітей з розрахунком один подарунок на одну дитину, віком до 14 років.

Необхідність постійного навчання працівників за рахунок компанії була обгрунтована в підрозділі 3.1 даної кваліфікаційної роботи, проте доцільно зазначити, що підвищення кваліфікації на безоплатній основі теж входить до системи компенсаційного пакету, що пропонується нами.

Вважаємо, що запровадження такого компенсаційного пакету значно підвищить лояльність працівників до компанії. Внаслідок цього прогнозується збільшення продуктивності праці робітників та зменшення показника плинності кадрів.

Висновки до 3 розділу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано практичні заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом. А саме:

1. Розглянули новостворений відділ управління персоналом та визначили його переваги. Обгрунтували необхідність створення умов безоплатного навчання персоналу, що забезпечить більш лояльне ставлення робітників до компанії. Запропонували до впровадження систему оцінки загальної компетентності робітників, яка допоможе сформувати кадровий резерв за допомогою визначення потенційних керівників серед вже працюючих осіб. Запропонували ввести на підприємстві Кодекс корпоративної етики, який буде регламентувати загальні правила ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме: зовнішній вигляд працівників, правила поведінки при певних ситуаціях, необхідність дотримання графіків виходу на роботу та ін. вважаємо, що запропоновані методи підвищення ефективності

системи управління персоналом є дієвими та допоможуть підприємстві досягти поставленої мети, а саме – підвищити рівень лояльності працівників до компанії.

Рекомендуємо звертати особливу увагу на процес адаптації новоприйнятих працівників, адже саме період першого місяця роботи є стресовим для працівника і потребує максимальної уваги.

2. Розробили та запропонували до реалізації пакет компенсаційних заходів, що підвищать привабливість компанії для вже працюючих та потенційних осіб. До пропонованого нами компенсаційного пакету входять ті заходи, які вже запроваджені на підприємстві, а також нові структурні елементи – такі, як: створення сприятливих умов для кар’єрного зростання; забезпечення безоплатного проходження медичного огляду; проведення конкурсів з матеріальною винагородою; щорічне привітання з днем народження; впровадження знижок на певні категорії продукції власного виробництва для працівників; запровадження добровільного медичного страхування, яке включатиме в себе хвороби та летальні випадки; введення в систему мотивації новорічних подарунків для дітей персоналу та інші заходи.

Передбачаємо, що застосування запропонованих заходів підвищить продуктивність праці на підприємстві, а також забезпечить зменшення плинності кадрів, що в свою чергу, зменшить та стабілізує витрати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на навчання нових співробітників.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети та виконано усі поставлені завдання. За отриманими результатами робимо такі висновки:

1. Розкрито сутність та складові системи управління персоналом підприємства. Визначили, що управління персоналом – невід’ємна частина сучасного менеджменту, яка має безпосередній вплив на отримання позитивних фінансових результатів від діяльності організації. Було визначено принципи, що характеризують вимоги до проектування систем управління персоналом, серед яких: можливість імітації, економічність, інноваційність, перспективність, комплексність та інші. Під час управління персоналом необхідно враховувати такі фундаментальні закономірності управлінської діяльності: закон невизначеності відповіді, закон недостатності взаємного визнання, закон недостатньої самооцінки, закон інформаційної упередженості, закон самозбереження, закон компенсації. Таким чином, визначено сутність поняття «управління персоналом» та розглянуто основні його складові.

2. Проведено аналіз основних методів оцінки ефективності роботи працівників. Визначено перелік загальноживаних методів оцінки. Детально розглянуто та аргументовано позитивний ефект використання кожного із зазначених методів. Визначили, що найбільш ефективними є методи управління ефективністю (Performance Management) та управління за цілями. (Management by Objectives). Суть методів полягає в постановці менеджером завдань перед робітником та їх виконанням. Робітник в свою чергу зацікавлений в досягненні поставленої цілі максимально швидко з мінімізацією витрат.

3. Проведено дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом. Було визначено, що найбільш унікальними є американська та японська моделі кадрового менеджменту. Американська модель сформована на всебічному сприянні підприємництву та збагаченні найбільш активних верств населення. Ця модель базується на соціокультурних характеристиках нації, групи, яка прагне досягти

особистого успіху та досягти високого рівня економічного добробуту. Японська модель – це модель, у якій продуктивність праці підвищується порівняно з підвищенням рівня життя людей. Існування такої моделі можливе лише завдяки культивованій у суспільстві національній свідомості, пріоритетності національних інтересів над особистими, готовності народу йти на певні матеріальні жертви заради процвітання країни.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Підприємство функціонує в галузі пивоварства з 1965 року. Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру на чолі з загальними зборами акціонерів.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарських результатів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Визначили, що підприємство здійснює прибуткову діяльність. Загалом, 2019-2020 рр. були прибутковими для підприємства, проте 2021 рік був менш успішним – спостерігаємо зниження рентабельності продукції, сукупного та власного капіталів. Зауважимо, що чистий прибуток втримався на рівні попереднього року в той час, як кількість реалізованої продукції зменшилась, а операційні витрати підвищились.

6. Проведено аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Середньооблікова чисельність персоналу на 2021 рік складала 281 особу, з яких 62 особи займають керівні посади та 219 осіб складають виробничий персонал. Розглянуто вікову, статеву та освітню структури персоналу внаслідок чого виявили, що ситуація на підприємстві в межах норми – кількість перспективних кваліфікованих осіб має тенденцію до збільшення. Проаналізували структуру заробітної плати та визначили прямолінійну залежність продуктивності праці від її значення.

7. Нами було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме: запровадження безоплатного навчання, створення Кодексу корпоративної етики. Також було запропоновано ввести на підприємстві щорічну обов'язкову оцінку загальних компетенцій робітників для того, щоб визначити потенціал кожної окремої

людини. Окрім цього нами було аргументовано позитивний вплив реструктуризації відділу кадрів у відділ управління персоналом, яка відбулась на підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019 році.

8. Було розроблено та запропоновано до використання ефективну систему компенсаційного пакету, який забезпечить збільшення мотивації робітників. Компенсаційний пакет спричиняє істотний вплив на стан і розвиток всіх частин соціально-трудої сфери, є умовою реалізації пріоритетів і національних проектів у соціальній сфері, тому забезпечення своєчасної та гідної оплати праці має виступати головним напрямком соціальної політики сучасної України. Визначили, що компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу в організації. Пільги та заохочення за результатами праці повинні отримувати тільки найкращі співробітники, а не тільки ті, що займають високу посаду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mykola Denysenko, Alona Melnyk, Zorina Shatskaya, Olena Budiakova International regulatory experiencebusiness activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. Yunona Publishing, New York, USA. 2019. p. 55-58.
2. Mykola Denysenko, Olena Budiakova Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019.С. 234-242.
3. Алієв В.Г. Шість базових законів впливу, без яких неможливе управління. URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/shistbazovyh-zakoniv-vplyvu-bez-jakyh-nemozhlyve-efektyvne-upravlinnya.html> (дата звернення: 16.05.2023)
4. Андреев В.В. Проблемы мотивации керівників та спеціалістів на промислових підприємствах. *Управління персоналом*. 2008. С. 55–59.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
8. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011.
9. Будякова О.Ю. Зарубіжний досвід формування стратегій управління персоналом підприємств. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика*: збірник матеріалів VI Міжнародній науково-практичній заочній конференції, м. Київ, 30 листопада 2018 р. Запоріжжя: КПУ, 2018. С. 271-275.
10. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. *Вісник КНУТД. Спецвипуск*. Київ: КНУТД, 2018. С.86-98.

11. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2008. Вип. 33-1(128). С. 201-206.

12. Бульбаха Л.І., Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016.

13. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ : "Центр учбової літератури", 2015. 424 с.

14. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

15. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: Інжек, 2004. 276 с.

16. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. С. 29–37.

17. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

18. Данилюк В.М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

19. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.

20. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №5(10). С.175-181.

21. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств . *Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки)*. № 4(52).2018. С. 231-233.

22. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
23. Древаль О.Ю. Врахування екологічно несприятливих умов праці при формуванні соціального пакету. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2008. С. 105.
24. Етика ділового спілкування / за ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
25. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. С. 111–115.
26. Кичко І.М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. С. 139-147.
27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2010. 406 с.
28. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
29. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ : Кондор. 2007. 428 с.
30. Куліков Г.Т. Мотивація трудової діяльності у системі ринкових відносин (на прикладі промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец 08.09.01. Київ, 2006. 36 с. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2006/06kgtpu.zip> (дата звернення: 14.05.2023)
31. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155). С. 203-206.
32. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
33. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
34. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

35. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка: Підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013, 498 с.

36. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. *Україна: аспекти праці*. 2008. №2. С. 6–13.

37. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41

38. Ольшанська О.В. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

39. Орлова В.К., Камінська І.Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. С. 330-333.

40. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. С. 163-166. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf) (дата звернення: 07.05.2023).

41. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page?text=%E4%EE%F5%B3%E4> (дата звернення: 22.04.2023).

42. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2013. №1 (56). С. 187-192.

43. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

44. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf) (дата звернення: 17.05.2023)

45. Процак К.В., Просович О.П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272- 276.

46. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. С. 158-162.

47. Пуртов В.Ф., Перепічай К.С., Онищенко К.І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/70.pdf)

48. Рохман В.В., Харманділ Сінг, Амеліна І.В. Основні складові технології системи менеджменту. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 14 червня 2021 р. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 66–67.

49. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

50. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

51. Семикіна М.В., Жеребченко Т.І. Компенсаційна політика як важіль активізації інноваційної праці. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. Київ: Інститут соціально-трудова відносин КНЕУ. 2014. С. 97-103.

52. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

53. Ситник Н.І. Управління персоналом. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

54. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т.11(3). С. 48–50.

55. Смоляр Л.Г., Грамотенко О.О. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*. 2016. С. 96 – 99.

56. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Бузько І.Р та ін. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

57. Федоренко В.Г. Основи менеджменту / За науковою ред. проф.

В.Г. Федоренка. Київ: Алерта, 2007. 420 с.

58. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page21> (дата звернення: 22.04.2023).

59. Цимбалюк С. О. Аналіз наукових підходів до конструювання компенсаційного пакета: теоретико-прикладні аспекти. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. № 4. 2013. С. 286 – 293.

60. Цимбалюк С. О. Теорія компенсації та компенсаційного пакета. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: Збірник наукових праць*. Київ: КНЕУ, 2012. С. 87-88.

61. Цимбалюк С. О. Трудові доходи: види, місце в структурі сукупних доходів, мотиваційне значення. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. С. 187.

62. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.

63. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"* (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21–22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205–208.

64. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97 – 100

65. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навч. посібн. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

66. Щєрбак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.

67. Щєрбаков В.Г. Управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.

## ДОДАТКИ