

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: Підвищення ефективності управління персоналом підприємства*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Завідувач кафедри:*

\_\_\_\_\_  
*/Карінцева О.І./*  
*П.І.Б.*

*Керівник роботи:*

\_\_\_\_\_  
*/Вороненко В.І./*  
*П.І.Б.*

*Виконавець:*

\_\_\_\_\_  
*/Зновенко О.О./*  
*П.І.Б.*

*Група:*

*ПЕ-71/2*  
*шифр*

**Суми 2021**

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
АНОТАЦІЯ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та значення управління персоналом.....	8
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД».....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	18
2.2 Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	23
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».....	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД».....	31
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	40

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить 39 сторінок тексту 3 розділи, 12 рисунків, 7 таблиць, список використаної літератури із 41 джерела.

*Метою* роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

*Об'єктом* дослідження є процес управління персоналом підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу процесу управління персоналом підприємства.

*Методи дослідження:* систематизації, теоретичного узагальнення, порівняння, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, статистичні методи та метод аналізу фінансових результатів.

У першому розділі *«Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом підприємства»* досліджено сутність та значення управління персоналом, а також розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.

У другому розділі *«Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»»* надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», проведено аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», а також здійснено оцінку ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;

У третьому розділі *«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»»* запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного товариства, розроблено конкретні заходи для цього.

Ключові слова: управління персоналом, КРІ, мотивація, кадрова політика, ефективність управління персоналом, продуктивність праці.

## АНОТАЦІЯ

Зновенко О.О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня бакалавра за спеціальністю зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Сумський державний університет, Суми, 2021 р.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню шляхів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з таких розділів: теоретичні аспекти ефективності управління персоналом підприємства, аналіз та оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», шляхи підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

## ANNOTATION

Znovenko O.O. Ways to increase the efficiency of personnel management of the enterprise.

Qualification work for a bachelor's degree in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities», educational program 6.076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». – Sumy State University, Sumy, 2021.

Qualification work is devoted to the study of ways to improve the efficiency of personnel management of the enterprise.

Qualification work consists of the following sections: theoretical aspects of the effectiveness of personnel management of the enterprise, analysis and evaluation of the effectiveness of personnel management at PJSC «Okhtyrka Brewery», ways to improve the efficiency of personnel management of PJSC «Okhtyrka Brewery».

## ВСТУП

З огляду на те що сучасне суспільство стикається з проблемами його глобальної інтеграції, цифровізації та переходу до сталого розвитку[42, 45, 48, 49, 51, 54], у сучасному менеджменті будь-якого підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти управління розвитком персоналу.

Одним із ключових факторів підприємства є персонал підприємства. У сучасних умовах персонал розглядають як найцінніший стратегічний актив, яким володіє підприємство. Адже, персонал бере активну участь в усіх ключових бізнес-процесах підприємства, без його участі у них неможливе безперебійне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Відтак, успішне господарювання підприємства в значній мірі визначається роботою персоналу. Щоб забезпечити ефективну та злагоджену роботу персоналу необхідне управління ними. Ефективне управління персоналом насамперед пов'язана з наймом працівників, їхнім навчанням та розвитком, оцінкою й оплатою праці, є вагомим передумовою для ефективного функціонування виробництва.

Уся організаційно-управлінська та мотиваційна діяльність, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із ефективністю процесу управління персоналом на сьогодні є досить суттєвою.

Слід зазначити, що вагомий внесок у дослідження особливостей управління персоналом зробили такі відомі науковці та вчені: Будякова О. Ю., Годящев М. О., Голубка О. Я., Гризовська Л. О., Грузіна І. А., Денисенко М. П., Довгань Л. Є., Збрицька Т. П., Кальєніна Н.В., Ковтун Є. І., Козак К. Б., Козинець А. О., Криворучко О. М., Лебідь О. В., Мельничук Д.П., Пономарьова М. С., Придятько Е. М., Пучкова С., Ратушняк О. Г., Рудінська О. В., Телишевська Л. І., Філіпішин І. В., Чуднова О. К., Hofstede G., Laurent A. та інші. Незважаючи на широкий доробок вчених з даного питання,

дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах набуває особливої актуальності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Визначена мета зумовила формування наступних завдань:

- дослідити сутність та значення управління персоналом;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- провести аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- здійснити оцінку ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти аналізу процесу управління персоналом підприємства.

У ході виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи наукового дослідження як: систематизації, теоретичного узагальнення, порівняння, індукції та дедукції, аналізу та синтезу. При проведенні аналізу фінансово-господарської та управлінської діяльності ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» застосовувалися статистичні методи та метод аналізу фінансових результатів.

Інформаційною базою роботи є дослідження провідних зарубіжних та вітчизняних науковців у сфері управління персоналом, економіки, фінансів та менеджменту, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр., а також інтернет-ресурси.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Обсяг роботи – 39 сторінок. Містить 7 таблиць, 12 рисунків, список використаної літератури – 41 джерело.



# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та значення управління персоналом

З розвитком економічної глобалізації та посиленням конкуренції ефективне управління персоналом стало запорукою виживання та розвитку підприємств. Людські ресурси, безсумнівно, є ключовими ресурсами на підприємстві, водночас й найпростішими та найскладнішими в управлінні. З цією метою управління персоналом відповідає за ефективну розробку та реалізацію різних політик, процедур та програм для забезпечення продуктивної роботи трудового колективу [12, 43, 46, 47].

Сфера управління персоналом не обмежується лише управлінням та оптимальним використанням людського інтелекту. Вона також зосереджена на управлінні фізичним та емоційним капіталом працівників. Беручи до уваги сучасні тенденції, які характеризуються зростанням ролі людського чинника, сфера управління персоналом з кожним днем розширюється. Вона охоплює, але не обмежується плануванням персоналу, наймом, навчанням та розвитком, управлінням заробітної плати, винагородами та визнаннями, виробничими відносинами, розглядом скарг, юридичними процедурами тощо. Іншими словами, сфера управління персоналом охоплює розвиток та управління гармонійними відносинами на робочому місці та досягнення балансу між індивідуальними та спільними цілями [17].

Дослідження питання «управління персоналом» присвячено велика кількість наукових праць вітчизняних та іноземних фахівців у сфері менеджменту, економіки та фінансів, психології тощо. Наявність широкого наукового доробку з даного питання обумовлено визначальним значенням сфери управління персоналом. Узагальнення наукової літератури дозволило виявити наявність великої кількості підходів щодо трактування поняття «управління персоналом». У табл. 1.1 відобразимо основні з них.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи щодо сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Сутність поняття «управління персоналом»	Джерело
О.Я. Голубка	«адміністративна спеціалізація, яка фокусується на найманні та розвитку співробітників, щоб вони стали більш цінними для компанії»	[5]
І.А. Грузіна	«термін, який використовується у багатьох державних установах, і перш за все в комерційному секторі, для опису функцій, пов'язаних з наймом, підбором, розвитком персоналу в організації»	[7]
Н.В. Кальєніна	«діяльність, яка стосується всіх аспектів розвитку та забезпечення ефективного використання персоналу»	[11]
О.М. Криворучко	«комплексний та послідовний підхід до зайнятості, розвитку і благополуччя людей, що працюють в організаціях»	[17]
І.І. Павлова	«процес найму, відбору, залучення співробітників, подальше їх навчання та розвиток, формування належної системи мотивації і вжиття інших заходів відповідно до трудового законодавства країни з метою їх ефективного використання на підприємстві»	[23]
П.В. Пузирьова	«одна з головних сфер діяльності підприємства, яка орієнтована на підбір і розвиток співробітників з метою досягнення поставлених цілей та головної мети»	[27]
І. В. Філіпішин	«планування, організація, компенсація, інтеграція та підтримка персоналу з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних та суспільних цілей»	[34]
G. Hofstede	«сукупність принципів, методів та способів впливу на персонал з метою спрямування їх зусиль на досягнення поставлених цілей»	[40]
A. Laurent	«набір програм, функцій і заходів, розроблених підприємством з метою максимізації результатів їх роботи»	[41]

Отже, у науковій літературі не має єдиного загальноживаного визначення поняття «управління персоналом». Головна відмінність у трактуванні цієї економічної категорії обумовлена тим, що кожен з науковців його розглядає з різних точок зору. Як наслідок і розбіжності щодо сутності цього поняття. В цілому, управління персоналом можна визначити як планування, організація, керівництво, мотивація, координація та контроль людської діяльності організації, яка сприяє реалізації визначених цілей підприємства й забезпечення добробуту його трудового колективу. Управління персоналом є невід'ємною частиною управління, що стосується людей на

роботі та їхніх стосунків на підприємстві, та прагне об'єднати їх в ефективну організацію чоловіків та жінок, дозволяє кожному зробити власний внесок у її успіх як член трудового колективу. Залучення людей до фірми, отримання їхніх зобов'язань, постійна мотивація є основними завданнями сфери управління персоналом [15].

З системного підходу управління персоналом – це система, яка складається з низки взаємопов'язаних підсистем (елементів), кожен з яких відповідає за певний спектр завдань. Аналіз наукової літератури дозволив на рис. 1.1 відобразити головні підсистеми управління персоналом підприємства.



Рисунок 1.1 – Складові системи управління персоналом підприємства [10]

Зазначимо, що кожне підприємство має індивідуальну структуру системи управління персоналом. Це залежить від різних факторів, окремі її підсистеми можуть бути відсутні, у тому числі й через неналежну системи управління персоналом. До головних факторів, які впливають на систему управління персоналом відносяться: розмір підприємства та сфера його діяльності, чисельність працюючих тощо. Система управління персоналом може складатися як з великої кількості структурних підрозділів, так і єдиного фахівця [5].

У кожній підсистемі управління персоналом виконується ряд завдань, Відповідно можемо констатувати, що управління персоналом підприємства виконує ряд важливих завдань, серед яких слід виділити [2]:

- формування висококваліфікованого трудового колективу;
- планування, підбір та найм персоналу;
- створення належного механізму мотивації для забезпечення високопродуктивної роботи персоналу;
- забезпечення заходів щодо розвитку вмінь, навичок, талантів та здібностей персоналу;
- проведення атестації персоналу та плану підвищення їх кваліфікації;
- створення необхідних умов для високопродуктивної праці персоналу;
- формування сприятливого мікроклімату у трудовому колективі тощо.

Сучасна сфера управління персоналом охоплює увесь спектр завдань пов'язаних з кадрами. Ключова місія управління персоналом полягає у координації діяльності персоналу в організації для досягнення цілей підприємства. Від того як саме налагоджена сфера управління на підприємстві залежить досягнення поставлених цілей, результативність роботи всього підприємства, рівень задоволеності працею, лояльність персоналу та багато інших ключових питань [14].

М.О. Годящев [4] виділяє два підходи до сфери управління персоналом: гнучкий та жорсткий. За його словами «перший передбачає свободу творчої реалізації та максимізацію використання інтелектуального потенціалу кожного

працівника. Сутність другого становить жорсткий контроль та регламентація дій персоналу з установленням чітких вимог та формалізованих заходів їх професійних обов'язків без можливостей самореалізації та прояву своїх творчих якостей». Відповідно на кожному підприємстві може використовувати будь-який підхід до системи управління персоналом. У минулому столітті більше віддавалася перевага жорсткому підході, тоді як сьогодні переважна більшість успішних компаній сповідують гнучкий підхід. На перший план сьогодні ставиться ініціативність персоналу, його інноваційність та креативність, а також готовність брати на себе ризик та відповідальність. З ускладненням умов ведення бізнесу відбуваються й зміни у сфері управління персоналом, яка не стоїть на місці та постійно розвивається [31].

Таким чином, управління персоналом – це координація діяльності людей організації для досягнення конкретних бізнес-цілей, задоволення потреб у персоналі та підтримки задоволеності працівників. Сфера управління персоналом призначена для належного використання наявної кваліфікованої робочої сили, а також для ефективного використання наявного людського ресурсу на підприємстві. Сьогодні багато експертів стверджують, що машини та технології замінюють людські ресурси та мінімізують їх роль або зусилля [44, 50, 52, 53]. Однак машини та технології будуються лише людьми, і ними потрібно керувати або, принаймні, контролювати їх, і саме тому компанії завжди «полюють» на талановитих, кваліфікованих фахівців для постійного розвитку підприємства. Тому люди є вирішальним активом будь-якого підприємства, хоча сьогодні багато завдань передається штучному інтелекту, але їм бракує навичок судження, які неможливо порівняти з людським розумом.

Виходячи із зазначеного сфера управління персоналом є однією з ключових на кожному підприємстві. Від її ефективності залежить успіх підприємства на ринку. Відтак важливо проводити своєчасну оцінку ефективності даної сфери. Тому далі актуально розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.

## 1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Управління персоналом є ключовою ланкою в системі управління підприємством в цілому. Від її ефективності залежить успіх всього підприємства. Адже, персонал є головним стратегічним активом будь-якого підприємства, від якого залежить якість виконаних робіт, оперативність реагування на запити споживачів тощо. Відповідно до цього підприємства повинні постійно оцінювати ефективність управління персоналом та вживати заходи направлені на його підвищення [16].

У сучасній економічній літературі існують різні методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Єдиної методики, яка б була рекомендована для обов'язкового використання на усіх підприємствах відсутня. Тому фінансові та кадрові служби для оцінки управління персоналом самі визначають методи, які будуть використані у даному процесі. Найбільш розповсюдженим є використання коефіцієнтного методу, який дозволяє провести розрахунок окремих показників, які характеризують оцінку ефективності управління персоналом. Ці показники виступають так званими індикаторами, які дозволяють визначити проблемні місця у сфері управління персоналом підприємства та у подальшому вжити коригуючі заходи направлені на їх вирішення. Як правило оцінка ефективності управління персоналом здійснюється у розрізі кожної її підсистеми. Це дозволяє оцінити сферу управління персоналом як в цілому, так і за її окремими елементами [21].

Оцінка ефективності управління персоналом через призму її підсистем передбачає урахуванням вагових значень показників. Відповідно кожному відібраному показнику, який буде розрахований присвоюється умовне вагове значення, сума яких повинна дорівнювати одиниці. У такому разі оцінка ефективності управління персоналом визначається як сума добутків значення показника та його вагового значення [25]:

$$E_{уп} =$$

$$\sum w_i \times p_i$$

(1.1)

де  $E_{уп}$  – ефективність управління персоналом підприємства;

$w_i$  – вагове значення конкретного показника;

$p_i$  – значення відібраного показника.

При цьому існує обмеження при виборі розрахункових показників: усі відібрані показники повинні бути стимуляторами або дестимуляторами. У випадку показників-стимуляторів зростання їх значень оцінюється як позитивний фактор. У випадку ж вибору показників-дестимуляторів, навпаки їх зростання є негативним явищем. Відповідно, за умови вибору показників стимуляторів найбільш бажаним є, коли показник ефективності управління персоналом зростає. Тоді, як при розрахунку показників-дестимуляторів позитивним є зниження показника ефективності управління персоналом підприємства [18]. Приміром, коефіцієнт плинності кадрів є показником-дестимулятором, оскільки його зростання є негативним. Тоді, як коефіцієнт сталості персоналу, освіченості, продуктивності праці є показниками-стимуляторами, оскільки зростання їх значень є позитивним. Умовну шкалу для оцінки ефективності персоналу за методом коефіцієнтів наведемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Шкала оцінки ефективності управління персоналом [13]

Значення показника ефективності управління персоналом	Характеристика рівня ефективності
$0 \leq E_{уп} < 0,2$	Критичний
$0,21 \leq E_{уп} < 0,4$	Низький
$0,41 \leq E_{уп} < 0,7$	Середній
$0,71 \leq E_{уп} < 0,9$	Достатній
$0,91 \leq E_{уп} \leq 1,0$	Високий

Відповідно кінцеве значення результуючого показника ефективності управління персоналом відповідає певному рівню, за яким аналітик має можливість зробити відповідний висновок та запропонувати ряд заходів спрямованих на вирішення виявлених проблем. У практиці вкрай рідко

зустрічається ефективність управління персоналом на високому рівні, тому прийнятним вважається достатній рівень.

На рис. 1.2 відобразимо ключові показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві.



Рисунок 1.2 – Ключові показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві [18]



Наведені показники не є вичерпними, насправді їх є значно більша кількість. Кожен дослідник самостійно обирає ті показники, які ляжуть в основу оцінки ефективності управління персоналом. При виборі оціночних показників слід враховувати підсистеми, з яких складається система управління конкретного підприємства, умови його функціонування, специфіку діяльності тощо. Важливо при цьому розрахунки оцінки ефективності системи управління персоналом проводити в динаміці, тобто охоплювати період в 3-5 років. При оцінці загалом системи управління персоналом слід враховувати усі її підсистеми. У деяких випадках аналітикам для оцінки системи управління персоналом вистачає розрахувати деякі ключові показники, як: продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів та прибуток, що припадає на одного працівника. При цьому слід враховувати фактори, які вплинули на кінцеве значення показника. Так, розмір прибутку, який припадає на одного працівника можуть бути збільшеним не через зростання загальної ефективності управління персоналом, а через зменшення чисельності працюючих. Тому до такої оцінки слід підходити досить відповідально та враховувати усі можливі фактори впливу на зміну показників [22, 49, 50, 53].

Зокрема, якщо взяти до уваги 2020-2021 рр., то підприємства гостинності, туризму та ресторанного бізнесу не дотримують значних доходів. Адже, під впливом пандемії коронавірусу їх діяльність тривалий час була обмеженою. Тому за таких умов оцінка ефективності управління персоналом покаже значно нижчий рівень, але на це є об'єктивні причини.

Зазначимо, що оцінка ефективності управління персоналом може здійснювати як в цілому по підприємству, так і окремо по структурним підрозділам чи працівникам. Для цього у практиці поширеним стає метод на основі КРІ – ключових показників ефективності. За допомогою цього методу відбувається порівняння фактичних результатів з плановими та відповідно визначається рівень досягнення поставлених цілей. Відповідно за умови відповідності встановленим планом або його перевиконанням ефективність управління персоналом оцінюється на високому рівні. За умови суттєвого не

виконання встановленого плану визначаються причини відхилень та вживають заходи направлені на зміну ситуації [31].

Останнім часом для оцінки ефективності управління персоналом підприємства широкого поширення набувають економіко-математичні методи. Вони дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між різними показниками, зокрема: прибутком та коефіцієнтом плинності кадрів, виручкою та рівнем освіченості персоналу тощо. вони дозволяють визначити не лише рівень впливу одного показника на інший, але й спрогнозувати можливі зміни у врахуванням тенденцій минулих років. Водночас суттєвим обмеженням цих методів є те, що дані необхідні за 5 і більше років, вони орієнтуються лише на гіпотезі, що тенденції попередніх років зберуться й у майбутньому. Окрім того, застосування економіко-математичних моделей вимагає наявності спеціальних знань та вмінь з боку аналітиків [22].

Вважаємо, що найбільш достовірну оцінку ефективності управління персоналом підприємства можуть отримати шляхом комбінації різних методів. Обов'язковим є розрахунок ключових показників таких як продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень освіченості персоналу, прибуток, що припадає на одного працівника тощо [43, 46, 47]. При цьому слід пам'ятати, що необхідно не просто провести відповідний розрахунок показників оцінки ефективності управління персоналом, але й провести відповідний їх аналіз, який дозволить ґрунтовно підійти до даного питання.

Таким чином, важливого значення для підприємства набуває своєчасна оцінка управління персоналом. Для цього використовуються різні методики: засновані на розрахунку коефіцієнтів, що характеризують дану сферу; КРІ (ключові показники ефективності) , а також економіко-математичні методи. Таку оцінку слід проводити систематично у динаміці, тобто охоплювати період не менше 3 років. По результатах оцінки слід зробити відповідний аналіз та надати практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом.

На основі розглянутих теоретичних положень далі доцільно на прикладі реально діючого підприємства провести оцінку ефективності його системи управління персоналом.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Приватне акціонерне товариство «Охтирський пивоварний завод» виступає об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі. Знаходиться та поводить основну діяльність товариство за адресою: Сумська область, м. Охтирка, вул. Батюка, 23. Функціонує товариство у сфері пивоваріння. Коротку характеристику ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

№	Стаття	Характеристика
1	Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Охтирський пивоварний завод»
2	Скорочена назва	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»
3	Юридична адреса	Сумська область, м. Охтирка, вул. Батюка, 23
4	Рік реєстрації	27.03.1996
5	Основні види діяльності згідно коду КВЕД	11.05 – виробництво пива; 11.06 – виробництво солоду; 11.07 – виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод в пляшках; 46.34 – оптова торгівля напоями.
6	Директор	Журавльов Константин Леонідович
7	ЄДРПОУ	00383053
8	Розмір статутного капіталу	1 503 510 грн.
9	Основні ринки збуту	Україна, Республіка Молдова, Ізраїль, Бельгія, Німеччина

Місією ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є виробництво якісної, безпечної та доступних безалкогольних та слабо алкогольних напоїв з метою якнайкращого задоволення потреб населення і забезпечення на цій основі довгострокового розвитку товариства. Основним видом продукції досліджуваного товариства є виробництво пива, квасу, солоду та напیتків.

Реалізовується продукція ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» по всій території України, головними споживчими центрами є Суми, Київ, Чернігів, Харків, Полтава та інші регіони країни. Продукція товариства представлена у всіх великих та малих продуктових магазинах, пабах, барах, ресторанах та інших закладах харчування. Якість продукції товариства відповідає усім міжнародним та європейським стандартами, зокрема: ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, OHSAS 18001, що дозволяє реалізовувати продукцію на зовнішніх ринках.

Конкуренція на ринку виробництва пива, на яку припадає до 70 % обсягів всієї реалізованої продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», досить висока. Головними конкурентами товариства на українському ринку є: ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «Carlsberg Ukraine», «Перша приватна броварня», «Полтавпиво» та інші виробники пива.

Організаційна структура управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» наведена у додатку А рис. А.1. Згідно неї товариство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів, які мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства. Виконавчим органом товариства, який здійснює управління поточною діяльністю товариства є директор. Він вирішує усі питання діяльності товариства, крім тих, які віднесені до компетенції загальних зборів акціонерів. Він підзвітний загальним зборам акціонерів і організує виконання їх рішень.

В свою чергу контроль за діяльністю директора товариства здійснюється Ревізійною комісією. Згідно статуту товариства «головним завданням ревізійної комісії є контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу (директора) товариства. Результатом їх роботи є написання та затвердження звіту про роботи виконавчого органу та виявлених проблем. Крім того, ревізійна комісія може надавати власні пропозиції щодо зміни ситуації та підвищення результативності господарської діяльності».

Користуючись фінансовою звітністю ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр. (додаток Б) проведемо аналіз його основних фінансово-господарських показників, які представим у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-господарські показники діяльності  
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Середня вартість сукупного капіталу	45642,5	48690,5	47180	3048	6,68	-1510,5	-3,10
Середня вартість власного капіталу	30865,5	30985,5	31075,5	120	0,39	90	0,29
Середня вартість основних засобів	18581	17910,5	17980	-670,5	-3,61	69,5	0,39
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	113330	113413	105690	83	0,07	-7723	-6,81
Собівартість реалізованої продукції (тов., робіт, послуг)	83244	83616	78240	372	0,45	-5376	-6,43
Валовий прибуток	30086	29797	27450	-289	-0,96	-2347	-7,88
Фінансовий результат від операційної діяльності	778	812	605	34	4,37	-207	-25,49
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	324	243	242	-81	-25	-1	-0,41
Чистий прибуток	143	96	83	-47	-32,87	-13	-13,54
Рентабельність сукупного капіталу, %	0,31	0,20	0,18	-0,11	x	-0,02	x
Рентабельність сукупного власного капіталу, %	0,46	0,31	0,27	-0,15	x	-0,04	x
Рентабельність основних засобів, %	0,77	0,54	0,46	-0,23	x	-0,08	x

З проведених розрахунків можемо бачимо, що середня вартість сукупного капіталу у 2019 р. зростає на 3048 тис. грн., але у 2020 р. знижується на 1510,5 тис. грн. Його зниження є негативним у 2020 р., оскільки це може свідчити про звуження господарської діяльності товариства. Середня вартість власного капіталу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», на відміну від попереднього

показника, зростає у 2019 р. на 120 тис. грн., та на 90 тис. грн. у 2020 р. Таке зростання є позитивним та свідчить про зростання фінансової незалежності товариства.

Середня вартість основних засобів протягом 2018-2020 рр. майже не змінюється. У 2018 р. складає 18581 тис. грн., у 2019 р. зменшується на 3,61 %, а у 2020 р. зростає на 0,39 %. Такі зміни є несуттєвими та свідчать про те, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» проводить реконструкцію та модернізацію наявного обладнання.

Слід відзначити, що негативним є зменшення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2020 р. на 7723 тис. грн. або 6,81 % порівняно з 2019 р. Це є негативним та свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції товариства. У 2020 р. на це вплинула пандемія Covid-19, яка зменшила попит на пиво та безалкогольні напої. До того ж ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» не витримала конкуренцію з боку інших гравців на вітчизняному ринку. На рис. 2.1 наведемо динаміку чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр.

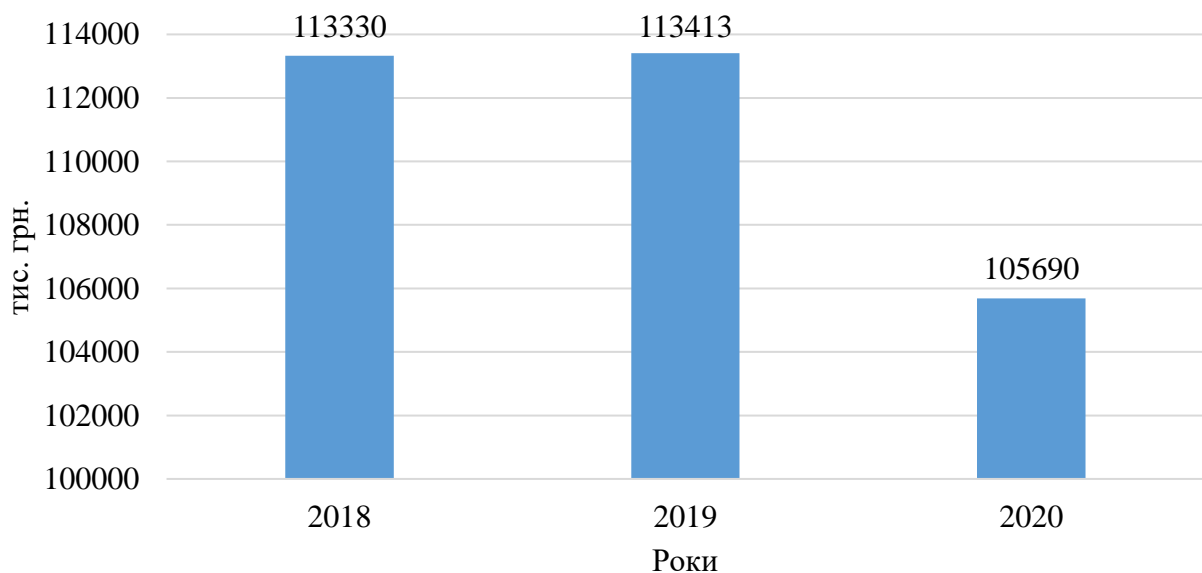


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр.

Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2020 р. зменшилася на 5376 тис. грн., що у відсотковому виразі складає 6,43 %. Водночас таку тенденцію не слід вважати позитивною, оскільки вони досягнута не завдяки більш раціональному використанню ресурсів, а через загальне зменшення обсягів реалізації продукції. Оскільки у 2020 р. було вироблено та реалізовано менше продукції, відповідно було витрачено менше ресурсів та сировини для її реалізації.

Головним результатом роботи товариства є отримання стабільних прибутків. ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є прибутковим товариством, яке щорічно отримує прибутки. Водночас як показав проведений аналіз він має тенденцію щодо зниження з 143 тис. грн. у 2018 р. до 83 тис. грн. на кінець 2020 р. Зменшення чистого прибутку є негативним та є свідченням зниження ефективності функціонування товариства, на рис. 2.2 наведемо цю динаміку.

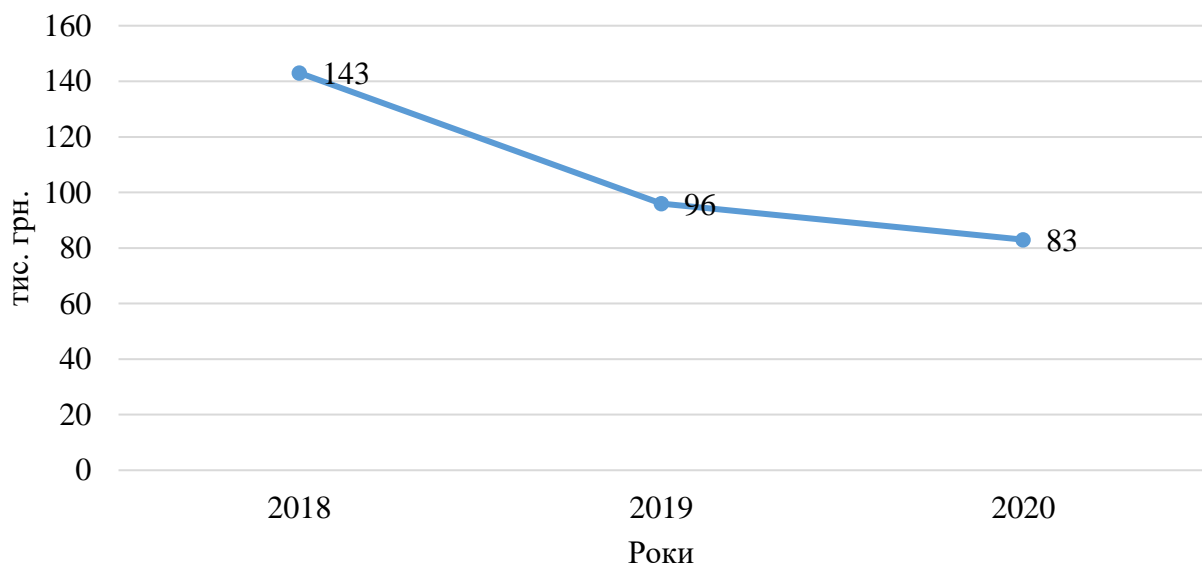


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр.

Відносні показники ефективності функціонування також щорічно зменшуються у зв'язку зі зниження розміру прибутку. Це підтверджує зниження ефективності функціонування досліджуваного товариства. Протягом 2018-2020 рр. їх значення мають досить низькі значення та зменшуються



щорічно. З цієї позиції доцільним є знаходження основних причин, які призвели до такої ситуації та вжити заходів направлених на зміну ситуації.

Таким чином, ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є вітчизняним виробником пива, який знаходиться у Сумській області. Основним видом продукції, який виробляє та реалізовує товариства є: пиво, квас, сидр, безалкогольні напої. Продукція товариства поширена по всій території України. Аналіз його основних фінансово-господарських показників показав, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є прибутковим підприємством. Однак розміри прибутку щорічно знижуються і за результатами 2020 р. товариство отримало лише 83 тис. грн.

Зниження розмірів прибутку є негативним та вимагає комплексного підходу щодо знаходження головної причини цьому і реагування на них відповідним чином. На зниження прибутку можуть впливати як зовнішні, зокрема пандемія Covid-19, так і внутрішні. З огляду на те, що товариство не може впливати на зовнішні фактори, слід сконцентруватися на внутрішніх факторах. Головним ресурсом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є персонал і як правило саме у ньому криються головні причини зниження ефективності функціонування. Тому далі проведемо аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

## **2.2 Аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»**

Персонал є тим стратегічним активом, який забезпечує стабільну роботу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Жоден бізнес-процес на досліджуваному товаристві не може повністю бути реалізованим без залучення персоналу. Від ефективності, відданості, продуктивності праці персоналу існує прямий зв'язок з фінансовими результатами роботи ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». За результатами 2020 р. середньооблікова чисельність

персоналу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» складала 195 осіб, динаміка їх змін за останні три роки наведемо на рис. 2.3.

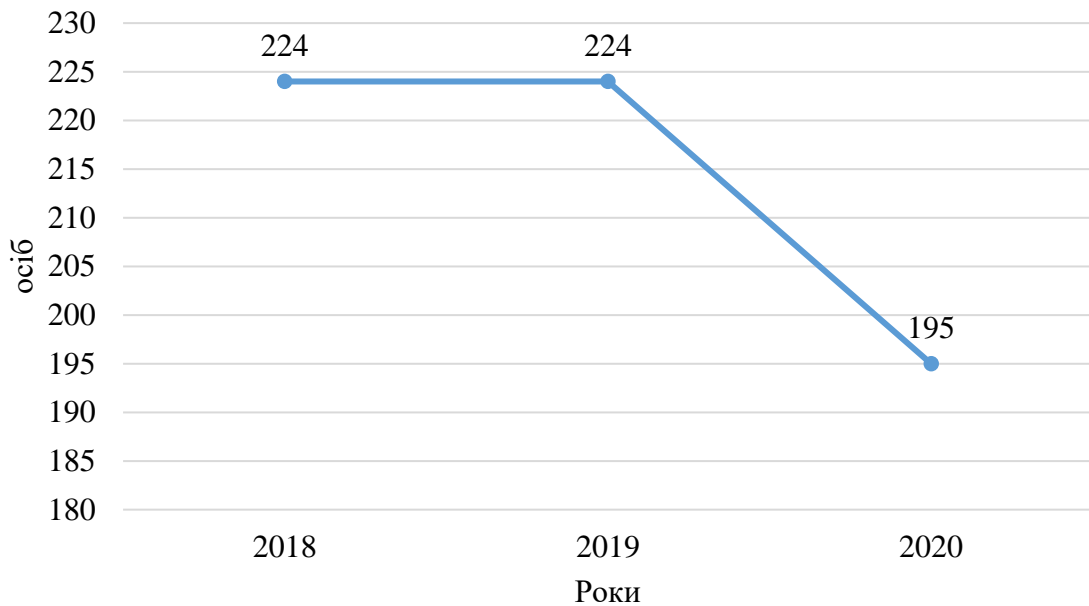


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності співробітників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр.

Протягом 2018-2019 рр. середньооблікова чисельність співробітників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» була стабільною та складала 224 осіб, у 2020 р. відбулося їх скорочення до 195 осіб. Скорочення персоналу відбулося через загальне зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції товариства. Також товариство вдалося до скорочення чисельності працівників через пандемію Covid-19, коли у суспільстві був високий рівень соціальної напруги та невизначеності. У період карантину заклади громадського харчування, ресторани, паби та бари змушені були вимушено припинити свою діяльність, відповідно ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр. втратило велику кількість основних споживачів.

На ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» створено спеціальний відокремлений структурний підрозділ, який займається управлінням персоналом, – відділ кадрів, який підпорядкований начальнику відділу кадрів.

Схематично структуру системи управління персоналом досліджуваного товариства можна представити на рис. 2.4.

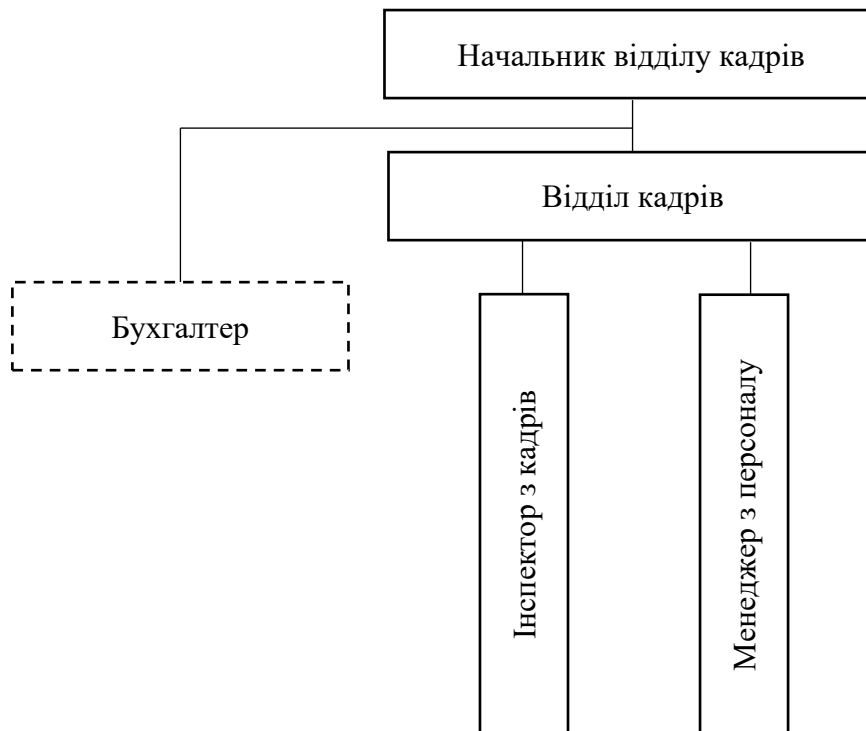


Рисунок 2.4 – Структура системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Як бачимо, відділ кадрів включає у себе 2 працівників, які здійснюють усі діяльність, яка пов'язана з кадрами, управління трудовими ресурсами. Підпорядкований даний відділ безпосередньо начальнику даного відділу, який приймає головні стратегічні рішення, що стосуються кадрових питань.

Відділ кадрів займається розробкою кадрової політики, процесами набору, навчання та звільнення працівників, створення належних умов для праці й розвитку, а також розробляє основні заходи, які стосуються мотивації працівників. Система управління персоналом готелю побудована так, що усі рішення, які стосуються трудового колективу узгоджуються виключно з директором.

Бухгалтер виконує допоміжну роль у системі управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Так, він відповідає за нарахування

заробітної плати, виплату різних компенсаційних виплат, планування фонду основної та додаткової заробітної плати тощо. Тобто у питанні управління персоналом бухгалтер ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» відповідає за фінансову сторону та забезпечення справедливого розрахунку заробітних виплат працівникам.

У процесі управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовуються основні три методи управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Серед економічних методів слід відзначити нарахування заробітної плати, різних премій. На рис. 2.5 можемо відобразити рівень заробітної плати працівників на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

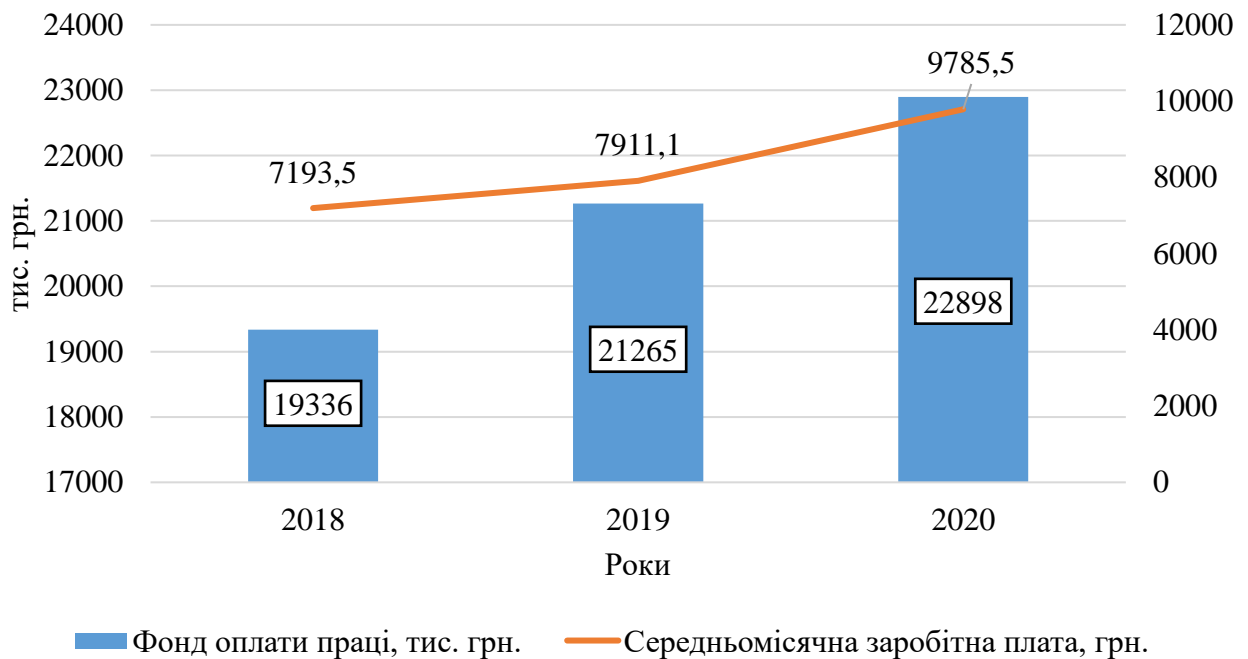


Рисунок 2.5 – Рівень заробітної плати працівників на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2018-2020 рр.

Можемо бачити, що на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2018-2020 рр. розмір заробітної плати працівників щорічно підвищується. Середньомісячна заробітна плата у 2020 р. складала 9785,5 тис. грн., у 2019 р. вона складала 7911,1 тис. грн., а у 2018 р. – 7193,5 тис. грн. Такий розмір заробітної плати відповідає середньому рівні в Україні в цілому.

Що стосується адміністративних методів управління персоналом, то на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» вони проявляються у виданні різних розпоряджень, вказівок, приписів, наказів тощо. Взагалі у плані управління на товаристві проявляється високий рівень бюрократії, що заважає вирішенню окремих питань.

Соціально-психологічні методи управління персоналом направлені на поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. На товаристві вони використовуються у якості колективного відзначення нового року та 8 березня. Від ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» жінкам на 8 березня та чоловікам на 14 жовтня вручаються символічні подарунки. Також на товаристві практикуються неформальне спілкування з директором, який може у будь-який час зайти в окремий структурний підрозділ та поспілкуватися з працівниками.

З метою формування лояльності з боку трудового колективу до ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на товаристві відбувається підтримка працівників, які опинилися у скрутному фінансовому положення або вимагають вирішення складних життєвих проблем. Товариство у таких випадках виділяє з власних резервів кошти на його підтримку, у кожному окремому випадку дана сума є різною.

Таким чином, на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» створений відділ кадрів на чолі з його начальником, у компетенцію якого входять питання управління персоналом. Сам відділ складається з двох працівників: менеджера з персоналу та інспектора з кадрів. Загальна чисельність персоналу на товаристві зменшується і на кінець 2020 р. складає 195 осіб. У якості методів управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Рівень заробітної плати на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є середнім та у 2020 р. складає 9785,5 грн. в місяць. Для поліпшення морально-психологічного клімату на товаристві використовуються неформальні зустрічі, спільна організація

проведення часу, відзначення свят, а також підтримка персоналу, який опинився у скрутних життєвих обставинах.

Далі проведемо оцінку ефективності управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

### 2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Персонал має безпосередній вплив на результати роботи підприємства, тому доцільно провести оцінку ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Для початку на рис. 2.6 відобразимо динаміку продуктивності праці одного працівників на товаристві, що є основним показником ефективності роботи персоналу.

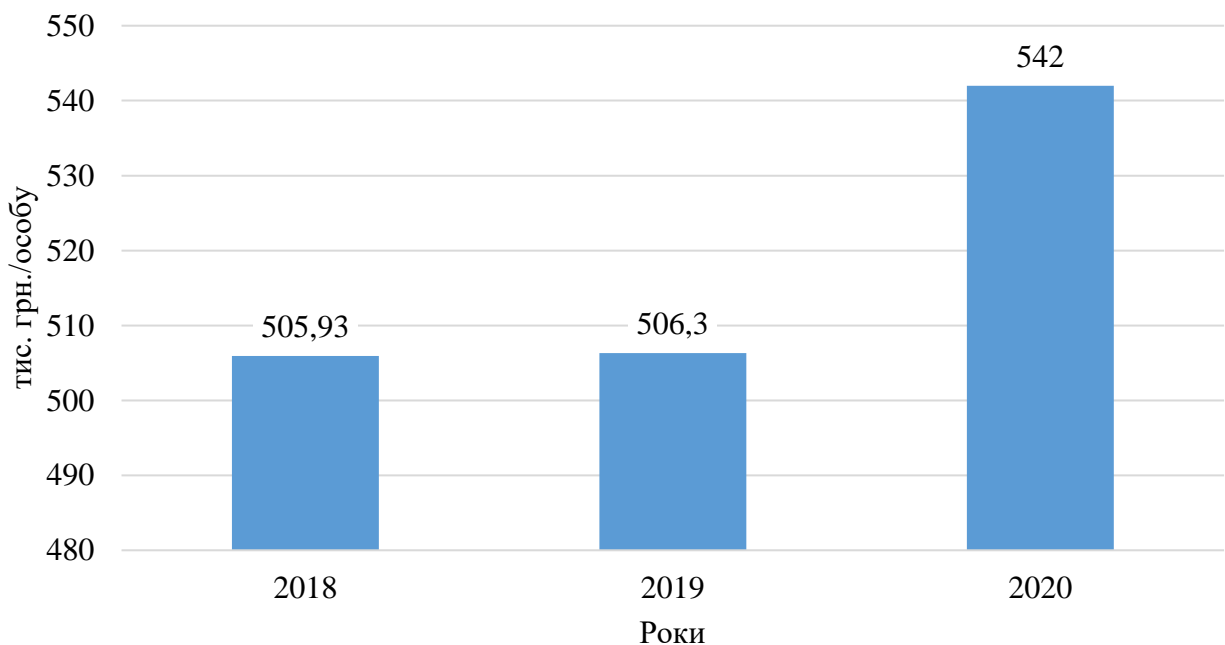


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці одного працівника на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2018-2020 рр.

Продуктивність праці на досліджуваному товаристві щорічно зростає з 505,93 тис. грн./особу в 2018 р. до 542 тис.грн./особу на кінець 2020 р. У тім слід розуміти, що ціни на продукцію значно зросли у 2020 р., особливо під

впливом пандемії та інфляції, а також товариством було проведено модернізацію устаткування, що також вплинуло на загальне зростання обсягів виробництва. Тому на зростання продуктивності праці персоналу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» вплинуло одразу декілька факторів. Для оцінки ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» скористаємося методикою наведеною у п.п. 1.2 даної кваліфікаційної роботи. Для цього відбираємо основні показники, які будуть розраховані визначаємо експертним шляхом їх вагові значення та розраховуємо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Вагове значення	У перерахунку на вагове значення		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Прибуток у розрахунку на 1 працівника	0,64	0,43	0,42	0,2	0,128	0,086	0,084
Коефіцієнт витрат на ФОП у виручці	0,17	0,18	0,22	0,05	0,009	0,009	0,011
Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,68	0,72	0,75	0,1	0,068	0,072	0,075
Частка працівників задіяних у програмах розвитку персоналу	0,35	0,4	0,44	0,15	0,053	0,06	0,066
Частка працівників, які отримували премії	0,65	0,58	0,44	0,15	0,098	0,087	0,066
Питома вага працівників, які виконали планові показники за період, від загального числа працівників	0,85	0,78	0,64	0,15	0,128	0,117	0,096
Коефіцієнт сталості персоналу	0,82	0,85	0,72	0,15	0,123	0,128	0,108
% співробітників, які залишилися працювати після випробувального терміну	0,88	0,85	0,88	0,05	0,044	0,043	0,044
Загальна оцінка ефективності управління персоналом				1	0,651	0,602	0,55

З проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що загальна оцінка ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2018-2020 рр. знижується щороку. У 2018 р. складає 0,651, у 2019 р. – 0,602, а у 2020 р. знижується до 0,55. Згідно шкали оцінки ефективності управління персоналом (див. табл. 1.2 у п.п. 1.2) дані значення відповідають середньому рівню ефективності. Водночас існує висока загроза при збереженні даної тенденції щодо його зниження до низького рівня.

На рис. 2.7 графічно продемонструємо динаміку оцінки ефективності управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2018-2020 рр.

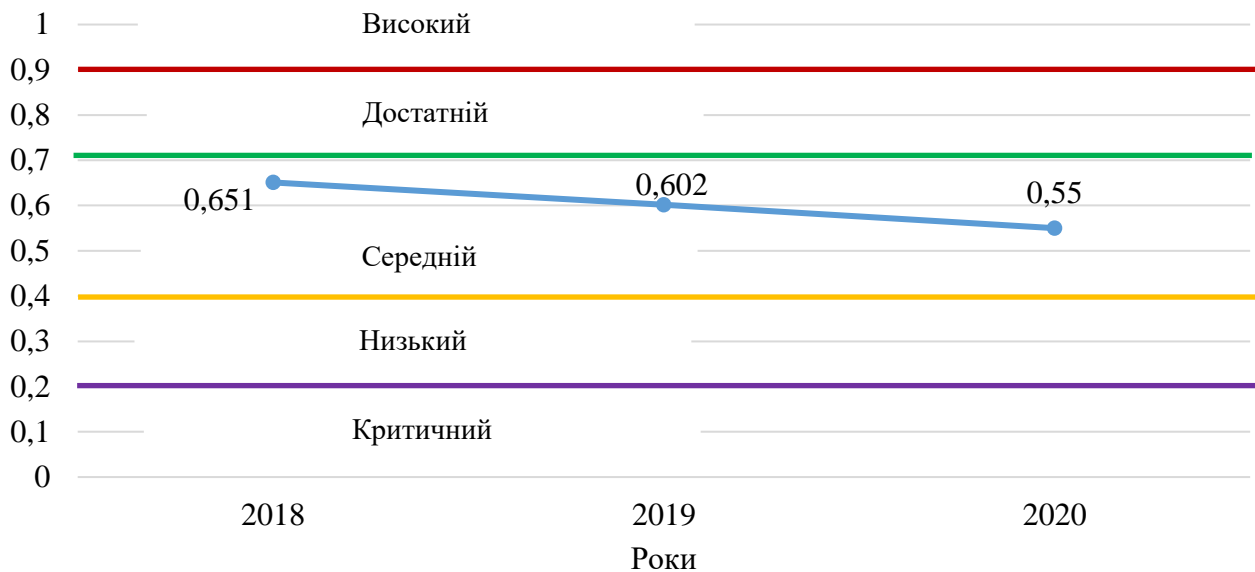


Рисунок 2.7 – Динаміка оцінки ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у 2018-2020 рр.

З наведеного рисунку бачимо, що ефективність управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» протягом 2018-2020 рр. перебуває в зоні середнього рівня. У той же час постійне його падіння може призвести до подальшого зниження в зону низького рівня, що є негативним. Існує потреба на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» щодо підвищення ефективності управління персоналом. Так, як нинішня ситуація є не належною та не сприяє розвитку досліджуваного товариства.

Таким чином, проведена оцінка показала, що ефективність управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» знаходиться на середньому рівні та має тенденцію щодо щорічного зниження. У 2020 р. показник ефективності складав 0,55, а ще роком раніше – 0,602 при еталонному значенню в 1. З урахуванням зазначеного існує потреба щодо вжиття заходів направлених на підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного товариства.



### **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ОХТИРСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»**

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» потребує підвищення ефективності управління персоналом, що на сьогодні є одним з головних реальних резервів поліпшення прибутковості товариства. Виявлені тенденції у попередньому розділі вказують на зниження ефективності управління персоналом на досліджуваному товаристві. З цією метою важливо запропонувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом.

Для початку зазначимо, що до даного питання на товаристві слід підходити комплексно та враховувати усі аспекти сфери управління персоналом. Тому пропонуємо вносити зміни в усі складові системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Тому на рис. 3.1 за допомогою побудови матриці виявимо шляхи підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Основою підвищення ефективності управління персоналом на товаристві вважаємо є впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволить поліпшити процес оцінки персоналу, нарахування заробітної плати, перевести усе в автоматизований режим. Зазначене дозволить зменшити ручну працю відділу кадрів та зменшити кількість помилок. До того ж сучасним трендом є діджиталізація, яка передбачає впровадження різних інформаційних технологій у діяльність суб'єктів господарювання. Окрім того важливим є удосконалення системи мотивації, що є головною рушійною силою у забезпечення ефективної роботи персоналу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Що стосується інформаційних технологій, то аналіз ринку ІТ дозволив виділити програмний продукт «TRIM-Персонал», який дозволить перевести на якісно вищий рівень сферу управління персоналом товариства. Ліцензія на цю програму є відносно не дорогою до 20 тис. грн. та не потребує спеціальних навичок та знань. У свою чергу вона дозволить автоматизувати сферу управління персоналом товариства.

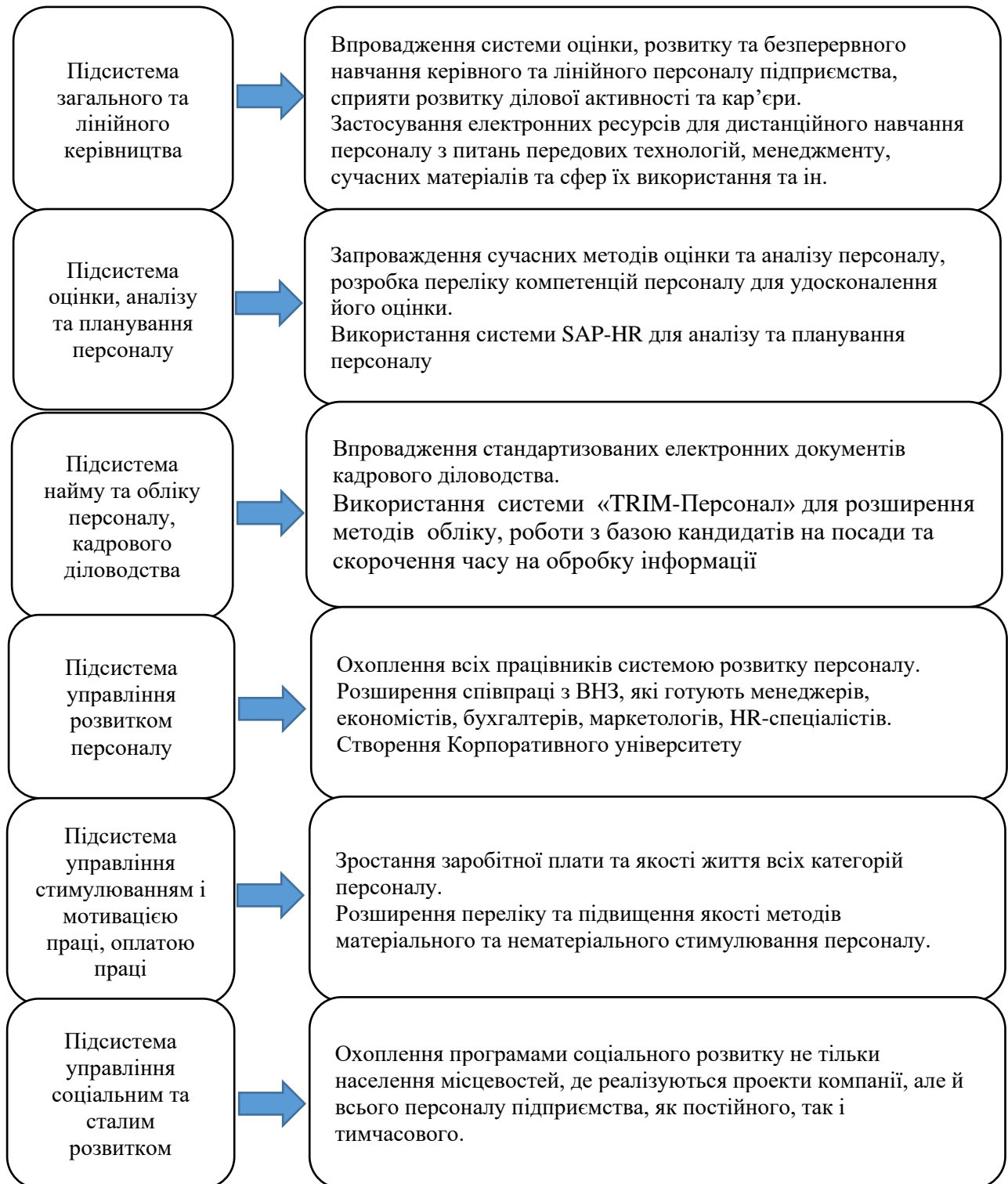


Рисунок 3.1 – Матриця підвищення ефективності управління персоналом  
ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Іншими важливими заходами є забезпечення належної мотивації персоналу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» до праці та

високопродуктивної роботи. Для цього пропонуємо використовувати симбіоз матеріальних та нематеріальних складових.

В якості основних нематеріальних складових управління персоналом пропонується на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» впровадити такі: корпоративний відпочинок; запровадження звання «Кращий працівник місяця»; забезпечення безкоштовним харчуванням персоналу; залучення працівників до процесу управління, колективне прийняття управлінських рішень тощо.

Що стосується матеріального стимулювання, то на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» слід впровадити: індивідуалізація заробітної плати; виплата премій працівникам за перевиконання планів; премія за особливо вигідний контракт; забезпечення додаткових надбавок за стаж роботи.

На рис. 3.2 наведемо удосконалену систему мотивацію ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».



Рисунок 3.2 – Удосконалена система мотивації ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Основою справедливого нарахування премій, виплати заробітної плати є впровадження системи КРІ. Сучасні передові підприємства усі переходять на масови використання даної системи при мотивації персоналу до продуктивної роботи. Її слід впровадити й ПрАТ «Охтирський пивоварний завод».

Дана система нарахування доплат буде базуватися на визначенні індикаторів трудового внеску кожного співробітника в загальний результат. Крім того, система КРІ покликана сформувати мотивацію працівників до більш продуктивної роботи. Адже, зарібок кожного працівника у повній мірі залежатиме від виконання ним трудових обов'язків та досягнення планових показників праці.

При використанні система КРІ важливо для кожного працівника «зверху – вниз» по системі управління визначити основні його цілі роботи. Рекомендують для кожного працівника визначати 3-4 цілі, які повинні бути досягнуті в плановому періоді. Від того на скільки виконані та досягнені цілі кожним працівником залежатиме і нарахована сума його заробітна плата. Плановий період може бути різним: тиждень, місяць, квартал, рік. На нашу думку, доцільно буде встановлювати цілі на місяць. Приклад КРІ для фахівця з продажу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» представимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – КРІ для менеджера з продажу ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

№	КРІ	Вага	Поставлена ціль	Граничне значення досягнення цілі, %
1	Виконання працівником плану продажу	0,5	Реалізація обсягів пива на 50000 тис. грн.	70
2	Збільшення кількості нових клієнтів	0,3	Планове залучення 10 нових клієнтів	75
3	Зростання частки клієнтів зробивших повторні покупки	0,2	Збільшення на 6 клієнтів, які повторно здійснюватимуть покупку	80

При не досягненні граничного значення досягнення працівником цілі премія за даним КРІ не буде нараховуватися. Для прикладу, в разі виконання плану продажу менше чим на 70 % премія за цим КРІ не буде розраховуватися і

так по кожному показнику.

Для розрахунку розміру премії за системою КРІ може бути використана формула, наведена на рис. 3.3.

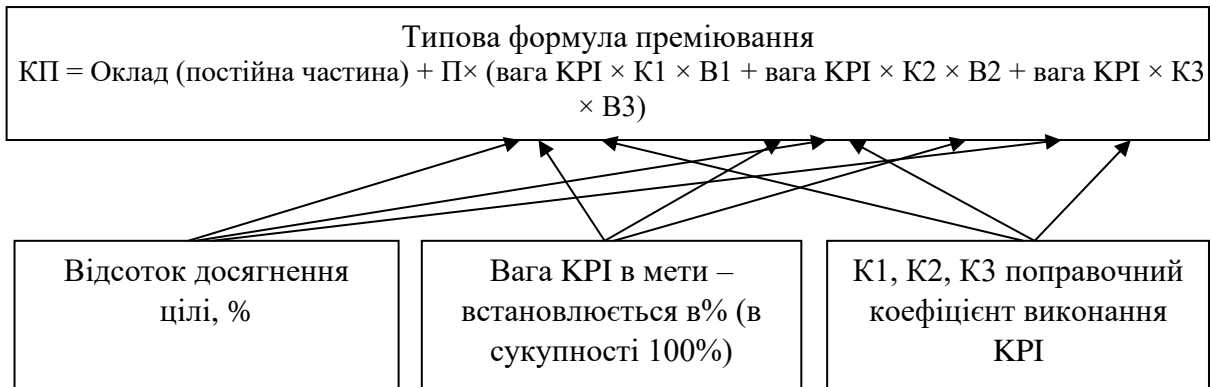


Рисунок 3.3 – Типова формула преміювання ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» на базі КРІ

Згідної даної формули працівник на ТОВ «НЗСТ «ЮТІСТ» отримуватиме постійну частину оплати праці, а також премію у повному обсязі в разі досягнення усіх планових показників. При умові перевиконання плану нараховуватиметься додаткові бонуси. Приклад визначення поправочного коефіцієнта наведемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення поправочного коефіцієнта на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Показник виконання цілі, %	Поправочний коефіцієнт
Нижче 70 %	0
70-80 %	0,6
80-89 %	0,7
90-95 %	0,8
96-98 %	0,9
99-101 %	1
102-105 %	1,3
106-109 %	1,4
Більше 110 %	1,5

Відповідно чим більше перевиконання плану буде, тим більший

поправочний коефіцієнт і тим більший розмір додаткової заробітної плати отримає працівник. Впровадження оплати праці на основі КРІ забезпечить перехід до індивідуалізації преміювання, що значно підвищить мотивацію праці співробітників ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» до досягнення планових показників.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» нами запропоновано впровадити сучасне програмне забезпечення, зокрема «TRIM-Персонал», яке дозволить автоматизувати процес управління персоналом. З його використанням у працівників відпаде потреба в ручному заповненні великої кількості бланків та знизиться ймовірність допущення помилок. Відтак з даним програмним продуктом у працівників відділу кадрів з'явиться більше часу на виконання стратегічно важливих завдань. Іншими важливими заходами, які слід впровадити з метою підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є удосконалення системи мотивації. Для цього запропоновано комплекс матеріальних та нематеріальних складових, як дозволять зацікавити персонал ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у більш продуктивній роботі. Основою всього повинно стати впровадження системи КРІ, яке дозволить забезпечити індивідуалізацію нарахуванням заробітної плати та прив'язати рівень заробітної плати працівників до рівня досягнення поставлених перед ними цілей. Така систему нарахування премій використовується сьогодні усіма передовими підприємствами та дозволяє забезпечити справедливий характер нарахування заробітної плати, а також підвищити зацікавленість персоналу в більш продуктивній роботі. Вважаємо, що запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу та зростання розміру прибутків товариства.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи виконано усі поставлені завдання та досягнута головна мета. За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення управління персоналом. З'ясовано, що управління персоналом – це координація діяльності людей організації для досягнення конкретних бізнес-цілей, задоволення потреб у персоналі та підтримки задоволеності працівників. Сфера управління персоналом призначена для належного використання наявної кваліфікованої робочої сили, а також для ефективного використання наявного людського ресурсу на підприємстві. Сьогодні багато експертів стверджують, що машини та технології замінюють людські ресурси та мінімізують їх роль або зусилля. Однак машини та технології будуються лише людьми, і ними потрібно керувати або, принаймні, контролювати їх, і саме тому компанії завжди «полюють» на талановитих, кваліфікованих фахівців для постійного розвитку підприємства. Тому люди є вирішальним активом будь-якого підприємства, хоча сьогодні багато завдань передається штучному інтелекту, але їм бракує навичок судження, які неможливо порівняти з людським розумом

2. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Встановлено, що важливого значення для підприємства набуває своєчасна оцінка управління персоналом. Для цього використовуються різні методики: засновані на розрахунку коефіцієнтів, що характеризують дану сферу; КРІ (ключові показники ефективності), а також економіко-математичні методи. Таку оцінку слід проводити систематично у динаміці, тобто охоплювати період не менше 3 років. По результатам оцінки слід зробити відповідний аналіз та надати практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», яке є вітчизняним виробником пива, який знаходиться у

Сумській області. Основним видом продукції, який виробляє та реалізовує товариства є: пиво, квас, сидр, безалкогольні напої. Продукція товариства поширена по всій території України. Аналіз його основних фінансово-господарських показників показав, що ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є прибутковим підприємством. Однак розміри прибутку щорічно знижуються і за результатами 2020 р. товариство отримало лише 83 тис. грн.

4. Проведено аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». Встановлено, що на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» створений відділ кадрів на чолі з його начальником, у компетенцію якого входять питання управління персоналом. Сам відділ складається з двох працівників: менеджера з персоналу та інспектора з кадрів. Загальна чисельність персоналу на товаристві зменшується і на кінець 2020 р. складає 195 осіб. У якості методів управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» використовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Рівень заробітної плати на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є середнім та у 2020 р. складає 9785,5 грн. в місяць. Для поліпшення морально-психологічного клімату на товаристві використовуються неформальні зустрічі, спільна організація проведення часу, відзначення свят, а також підтримка персоналу, який опинився у скрутних життєвих обставинах.

5. Здійснена оцінка ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», яка показала, що ефективність управління персоналом товариства знаходиться на середньому рівні та має тенденцію щодо щорічного зниження. У 2020 р. показник ефективності складав 0,55, а ще роком раніше – 0,602 при еталонному значенню в 1. З урахуванням зазначеного існує потреба щодо вжиття заходів направлених на підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного товариства.

6. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод». З метою підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» нами запропоновано впровадити сучасне програмне забезпечення, зокрема



«TRIM-Персонал», яке дозволить автоматизувати процес управління персоналом. З його використанням у працівників відпаде потреба в ручному заповненню великої кількості бланків та знизиться ймовірність допущення помилок. Відтак з даним програмним продуктом у працівників відділу кадрів з'явиться більше часу на виконання стратегічно важливих завдань. Іншими важливими заходами, які слід впровадити з метою підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» є удосконалення системи мотивації. Для цього запропоновано комплекс матеріальних та нематеріальних складових, як дозволять зацікавити персонал ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» у більш продуктивній роботі. Основою всього повинно стати впровадження системи KPI, яке дозволить забезпечити індивідуалізацію нарахуванням заробітної плати та прив'язати рівень заробітної плати працівників до рівня досягнення поставлених перед ними цілей. Така систему нарахування премій використовується сьогодні усіма передовими підприємствами та дозволяє забезпечити справедливий характер нарахування заробітної плати, а також підвищити зацікавленість персоналу в більш продуктивній роботі. Вважаємо, що запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу та зростання розміру прибутків товариства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алехина О. Е. Залучення, утримання та розвиток персоналу компанії. Москва: Вид-во «Діло» АНХ, 2010. 124 с.
2. 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.
3. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29-37.
4. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект ХХІ. 2017. № 3. С. 74-79.
5. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
6. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192-196
7. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
8. 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. 231-238.
9. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
10. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. №15. С. 104-109.

11. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
12. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71) С. 139-147
13. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.
14. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52-54.
15. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. Менеджмент: теорія і практика. 2014. № 3. С. 83-86.
16. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143-147.
17. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
18. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 304 с.
19. Лебідь О. В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області. Науковий вісник. 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 58-61.
20. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. №1 (53). С. 510-513.
21. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231
22. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2012. № 1(34). С. 66-72.

23. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.

24. Пономарьова М. С. Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук – 08.00.04. Харків, 2010. 280 с.

25. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. №1(34). С.125-133.

26. Программный комплекс TRIM. URL: <http://www.erp-online.ru/software/trim/> (дата звернення: 03.05.2021).

27. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162

28. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. 2008. Вип. 34. С. 140-147.

29. Ратушняк О. Г. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних технологій. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 258–263.

30. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.

31. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 54-61.

32. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць. Київ, 2018. 166 с.

33. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112.

34. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.

35. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.

36. Церковна А. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16. Вип. 3. С. 222-237.

37. 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

38. Шкурат М. Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. Економіка і організація управління. 2016. №2 (22). С. 282-290.

39. Шульпіна Н. В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1. С. 113-116.

40. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.

41. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. International Studies of Management and Organization. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.

42. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)

43. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

44. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових

революцій. Сумський державний університет, с. 180.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

45. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

46. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

47. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

48. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)

49. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

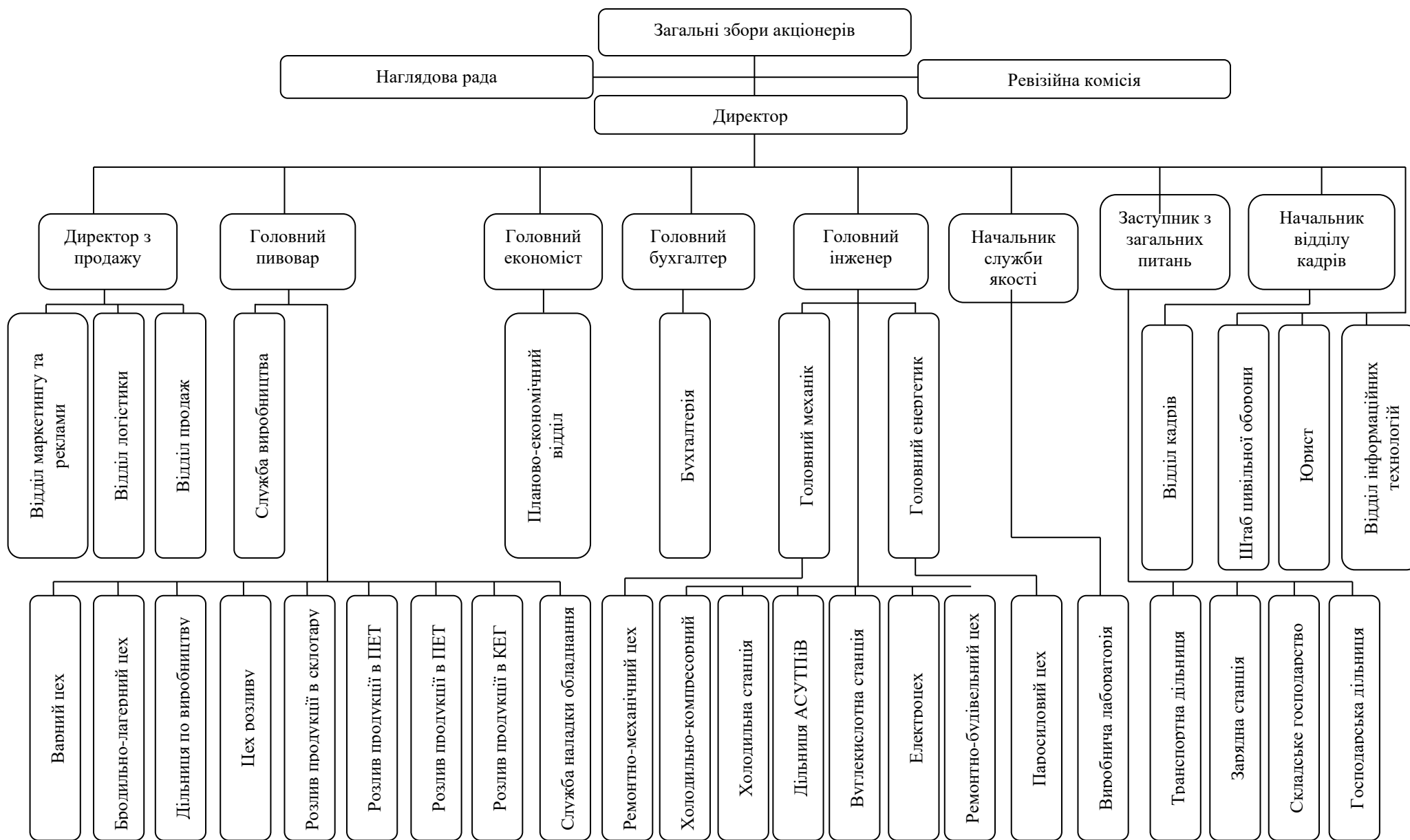
50. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

51. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

52. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

53. Melnyk L.G., Kubatko O. The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium, 2017. – 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1*

54. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>



ДОДАТОК А

Рисунок А.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»