

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«____» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Удосконалення системи менеджменту
підприємства»

Виконавець: Завертана Катерина Борисівна

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Ліснічук Оксана Андріївна

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА
ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»**

Завертана Катерина Борисівна

1. Тема роботи «Удосконалення системи менеджменту підприємства», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри Ліснічук О.А., затверджені наказом по університету № 19-С від «29» січня 2024 р.
2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024_по 23.06.2024.
3. Вихідні дані до роботи: напрацювання вчених економістів у напрямку менеджменту організації, дані офіційного сайту компанії ПАТ «Столичний завод шампанських вин», спеціальна та довідкова література, словники, інформаційні видання, дані з системи Інтернет, річні звіти та баланси підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки: 1) вивчити теоретичні та методичні засади системи менеджменту підприємства; 2) проаналізувати існуючі системи менеджменту в управлінні персоналом досліджуваного підприємства; 3) удосконалити та надати шляхи впровадження вдосконаленої системи менеджменту на досліджуваному підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу: 14 рисунків, 15 таблиць.
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри Лісничук О.А.		
Розділ 2	Доцент кафедри Лісничук О.А.		
Розділ 3	Доцент кафедри Лісничук О.А.		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедру		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Катерина ЗАВЕРТАНА
(підпис) (ПІБ)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Оксана ЛІСНИЧУК
(підпис) (ПІБ)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи менеджменту підприємства» складає 89 сторінок та містить 14 рисунків, 15 таблиць, 50 використаних джерела.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення системи менеджменту підприємства.

В першому розділі досліджено сутність поняття система менеджменту, охарактеризовано її функції та принципи, проаналізовано основні методи управління персоналом в системі менеджменту підприємства, охарактеризовано особливості оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.

В другому розділі надано загальну характеристику діяльності підприємства ПАТ «Столичний завод шампанських вин», розраховано економічні показники підприємства, проаналізовано існуючу систему менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПАТ «Столичний завод шампанських вин».

В третьому розділі досліджено закордонний досвід оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємств, розроблено заходи з покращення системи менеджменту на підприємстві ПАТ «Столичний завод шампанських вин».

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності підприємств для вдосконалення управлінських процесів.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work «Improving the management system of the enterprise» is 89 pages and contains 14 figures, 15 tables, 50 used sources.

MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL MANAGEMENT, WORK
MOTIVATION, HUMAN RESOURCES, PERSONNEL DEVELOPMENT

The qualification work is devoted to the improvement of the enterprise management system.

In the first chapter, the essence of the concept of a management system is explored, its functions and principles are characterized, the main methods of personnel management in the enterprise management system are analyzed, the features of evaluating the effectiveness of the enterprise personnel management system are characterized;

In the second chapter, a general description of the activity of PJSC «Capital Wine Factory of Champagne» is provided, the economic indicators of the company are calculated, the existing management system in personnel management of PJSC «Capital Wine Factory» is analyzed.

In the third section, the foreign experience of optimizing the personnel management system in the management system of enterprises was studied, measures were developed to improve the management system at PJSC «Capital Champagne Wine Factory».

The materials of the qualification work are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of enterprises to improve management processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність поняття система менеджменту: її функції та принципи.....	10
1.2 Основні методи управління персоналом в системі менеджменту підприємства.....	16
1.3 Особливості оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА АТ «СТОЛИЧНИЙ ЗАВОД ШАМПАНСЬКИХ ВИН».....	30
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства.....	30
2.2 Аналіз організаційно-економічних показників підприємства.....	36
2.3 Оцінка сучасного стану системи менеджменту на підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «СТОЛИЧНИЙ ЗАВОД ШАМПАНСЬКИХ ВИН».....	55
3.1 Закордонний досвід оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємств.....	55
3.2 Розробка заходів з покращення системи менеджменту на підприємстві АТ «Столичний завод шампанських вин».....	65
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, де конкуренція постійно зростає, важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства є його система менеджменту. Система менеджменту визначає стратегічні напрями розвитку організації, забезпечує ефективне управління ресурсами та процесами, а також сприяє досягненню поставлених цілей. Система менеджменту в управлінні персоналом підприємства визначає стратегічний напрямок діяльності організації щодо управління та розвитку її людських ресурсів. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція надзвичайно велика, а швидкі зміни стають нормою, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства.

Актуальність теми обумовлена постійними змінами в економічному, соціальному та технологічному середовищі, які вимагають від підприємств адаптації та вдосконалення їхніх стратегій управління. Зростання конкуренції, швидкі зміни вимог споживачів, впровадження нових технологій та зміни законодавства — усі ці фактори ставлять перед підприємствами завдання постійного вдосконалення своєї системи менеджменту для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

Дослідження системи менеджменту в управлінні персоналом підприємства є актуальним завданням, оскільки в сучасних умовах бізнесу, де динаміка змін надзвичайно висока, важливість ефективного управління людськими ресурсами стає дедалі більш ваговою. Компанії, які успішно впроваджують сучасні підходи до управління персоналом, мають перевагу у конкурентному середовищі та здатні більш швидко адаптуватися до змін на ринку. Одним із ключових аспектів в управлінні персоналом є використання сучасних методів та інструментів системи менеджменту, таких як системи навчання та розвитку персоналу, ефективні системи оцінки та мотивації, а також інноваційні підходи до управління трудовими відносинами.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питаннями менеджменту та

підвищенням його ефективності в підприємствах, займались такі науковці: Наукові основи управління людськими ресурсами закладені в працях таких зарубіжних вчених, як М. Вебер, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Тейлор, Л. Якокка та ін. Також істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом внесли наступні вчені: М. Армстронг, У. Дейв, Г. Деслер, П. Друкер, Д. Коул, Р. Марр, Х. Мартін, У. Монді, Стівен П. Роббінз, Л. Стаут, Я. Фітц-енц та ін. Питання дослідження ефективності управління персоналом розглянуті в роботах багатьох вітчизняних авторів: Л. В. Балабанової, Т. І. Балановської, І. А. Бутенко, Л. М. Гасюка, А. М. Грицай, О. П. Кавтиш, С. У. Олійника, С. В. Стрехової, Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицької та ін.

Метою даної кваліфікаційної роботи є проведення аналізу та оцінка існуючої системи менеджменту підприємства з метою виявлення її сильних та слабких сторін, а також розроблення конкретних рекомендацій щодо удосконалення та оптимізації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність поняття система менеджменту: її функції та принципи;
- проаналізувати основні методи управління персоналом в системі менеджменту підприємства:
- охарактеризувати особливості оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства;
- проаналізувати існуючу систему менеджменту в управлінні персоналом підприємства ПАТ «Столичний завод шампанських вин»;
- дослідити закордонний досвід оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємств;
- розробити заходи з покращення системи менеджменту на підприємстві ПАТ «Столичний завод шампанських вин»

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система менеджменту в управлінні персоналом на підприємстві ПАТ «Столичний завод шампанських вин».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та методичні засади

розвитку та управління персоналом системі менеджменту підприємства.

Інформаційну основу роботи становлять напрацювання вчених економістів у напрямку менеджменту організації, дані офіційного сайту компанії ПАТ «Столичний завод шампанських вин», спеціальна та довідкова література, словники, інформаційні видання, дані з системи Інтернет, річні звіти та баланси підприємства.

Методологічна основа роботи. Для вивчення цієї теми використано кілька спеціальних методів дослідження: аналіз і синтез, наукова абстракція для дослідження теорії та практичних напрацювань, логічний та статистичний методи, SNW-аналіз, аналіз ключових показників ефективності.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що воно сприяє розумінню основних концепцій, принципів та методів управління людськими ресурсами на підприємстві. Вивчення теоретичних аспектів дозволяє розкрити сутність та особливості системи менеджменту, засвоїти теоретичні підходи та моделі, що лежать в її основі, та застосовувати їх у практиці управління.

Практичне значення дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій та стратегій для впровадження та вдосконалення системи менеджменту на підприємстві. На основі проведеного аналізу існуючих систем управління персоналом формуються практичні рекомендації щодо їх оптимізації та підвищення ефективності. Це може включати в себе впровадження нових методів та інструментів управління, розробку програм навчання та розвитку персоналу, вдосконалення процедур оцінки та мотивації працівників тощо.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 89 сторінок, 15 таблиць, 14 рисунків, список джерел з 50 найменуваннями та додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття система менеджменту: її функції та принципи

Менеджмент – це сучасна система управління, яка найбільш повно пристосована до функціонування соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин. Менеджмент - це категорія діяльності, пов'язана з управлінням людьми в різних організаціях, і область людських знань, яка допомагає у виконанні цієї функції. Крім того, значення слова «менеджмент» можна розглядати як науку і практику управління, організацію управління підприємством, процес прийняття управлінських рішень [1].

Простіше кажучи, менеджмент — це вміння використовувати працю, інтелект, мотивацію поведінки інших людей для досягнення поставлених цілей. Як спеціальна управлінська робота менеджмент спрямований на гнучку адаптацію виробничо-збутової діяльності підприємства до мінливих ринкових умов і підпорядковується законам розвитку ринкової економічної системи. Менеджмент можна розглядати як організацію роботи людей, співробітників і команд для досягнення встановлених цілей найбільш розумним способом. Щоб виконати ту чи іншу порівняно нескладну роботу, необхідно заздалегідь визначити, які результати потрібно отримати, як організувати справу, мотивувати і контролювати її виконання. Це функція менеджменту. Управління - це процес, спрямований на досягнення організаційних цілей. Він розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій функцій управління, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль [3].

Функція планування полягає насамперед у пошуку цілей тієї чи іншої компанії та визначенні засобів їх досягнення. Організаційна функція менеджменту включає такі питання, як розподіл повноважень і

відповідальності за виконання певних конкретних завдань, структуру компанії тощо. Однак навіть найкращий бізнес-план і найдосконаліша структура компанії не мають сенсу без людей. Тому важливою функцією менеджменту є мотивація забезпечення виконання працівниками своїх обов'язків [4].

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Одним із центральних концептів у цій сфері є система менеджменту. Це комплексна структура, яка охоплює різноманітні процеси, інструменти та підходи, що спрямовані на ефективне управління діяльністю організації. Визначення та розуміння сутності поняття системи менеджменту дозволяє організаціям оптимізувати свою роботу та досягати поставлених цілей.

Система менеджменту — це сукупність взаємопов'язаних елементів та методів, які утворюють організовану структуру для управління діяльністю організації. Вона включає в себе процеси планування, організації, керівництва, контролю та оцінки результатів діяльності з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей. Система менеджменту — це організована сукупність методів, принципів, процедур та ресурсів, яка забезпечує ефективне управління діяльністю організації. Її основна мета — досягнення стратегічних та оперативних цілей організації шляхом оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності управління [5].

Визначальні риси системи менеджменту [9]:

Структурованість. Система менеджменту створює організовану структуру управління, яка включає визначення ролей, обов'язків та повноважень для забезпечення чіткого поділу функцій та відповідальностей.

Цілеспрямованість. Вона забезпечує орієнтацію діяльності на досягнення конкретних цілей, дозволяючи організації ефективно виконувати свою місію.

Процесність. Система менеджменту фокусується на управлінні процесами та діяльністю, забезпечуючи оптимізацію ресурсів та постійне вдосконалення.

Контроль та вимірювання. Вона включає механізми моніторингу та оцінки ефективності діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати дії.

Гнучкість та адаптивність. Система менеджменту має бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи успішне функціонування організації навіть в умовах невизначеності.

Управління ризиками. Система менеджменту передбачає визначення, оцінку та мінімізацію ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації.

Забезпечення якості. Важливим аспектом системи менеджменту є забезпечення якості продукції, послуг та процесів, що підвищує задоволення клієнтів та сприяє довгостроковому успіху.

Отже, система менеджменту є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління організацією та її ресурсами. Вона дозволяє керівництву приймати зважені та обґрунтовані рішення, сприяє оптимізації операційної діяльності та досягненню стратегічних цілей.

Сутність поняття системи менеджменту полягає в організації та координації різних аспектів діяльності організації для досягнення її цілей. Впровадження ефективної системи менеджменту дозволяє організації підвищити свою продуктивність, гнучкість та конкурентоспроможність. Підвищення якості, управління ризиками та адаптація до змін — це ключові аспекти, які дозволяють організації залишатися успішною у сучасному бізнес-середовищі [8].

Пітер Ф. Друкер, якого багато хто вважає провідним світовим теоретиком у галузі менеджменту та організації, дав інше визначення: менеджмент — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізоване населення в ефективні, цілеспрямовані та продуктивні групи [1].

Система менеджменту є фундаментом для ефективного функціонування організації, забезпечуючи її гнучкість, продуктивність та досягнення поставлених цілей. Щоб виконати ту чи іншу порівняно нескладну роботу, необхідно заздалегідь визначити, які результати потрібно отримати, як

організувати справу, мотивувати і контролювати її виконання. Це і є функція менеджменту [8].

Управління - це процес, спрямований на досягнення організаційних цілей. Він розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій функцій управління, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль [10].

Функція планування полягає насамперед у пошуку цілей тієї чи іншої компанії та визначенні засобів їх досягнення. Організаційна функція менеджменту включає такі питання, як розподіл повноважень і відповідальності за виконання певних конкретних завдань, структуру компанії тощо. Однак навіть найкращий бізнес-план і найдосконаліша структура компанії не мають сенсу без людей. Тому важливою функцією менеджменту є мотивація забезпечення виконання працівниками своїх обов'язків [12]. Розглянемо функції менеджменту в таблиці 1.1.

Управління підприємствами можна розглядати як систему методів і принципів, за допомогою якої здійснюється процес прийняття і реалізації управлінських рішень, в якому задіяні практично всі ланки і рівні функціонування таких підприємств. Тоді серед основних принципів управління підприємствами можна назвати [13, 15]:

1) Принцип інтеграції. Управління підприємствами базується на загальних засадах теорії менеджменту і тому має охоплювати всі сфери господарської діяльності. Таким чином, він об'єднує всі методи управління, які впливають на бізнес-операції, інновації, персонал, фінансову діяльність і політику.

2) Принцип комплексності. Для досягнення успішного загального ефекту управлінські рішення, що стосуються всіх аспектів і сфер діяльності підприємства, повинні прийматися одностайно обома сторонами.

Таблиця 1.1

Функції менеджменту

Функція	Коротка характеристика
Планування	Воно визначає, якими повинні бути цілі компанії і що повинні робити співробітники для їх досягнення. За допомогою планування керівництво намагається визначити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність мети для всіх учасників підприємства. Планування передбачає взаємодію довгострокових, середньострокових і короткострокових планів. Рационально використовуйте ключові ресурси, такі як таланти, кошти та матеріальні ресурси. Немає універсального підходу до планування, який би відповідав усім ситуаціям. Таким чином, стратегічне планування (на найвищому рівні) є спробою довгостроково поглянути на основні компоненти бізнесу, щоб оцінити тенденції, що спостерігаються в його оточенні: визначити найбільш ймовірну поведінку конкурентів; У процесі тактичного планування визначаються проміжні цілі в процесі досягнення стратегічних цілей і завдань. Основою планування є оперативне планування. Встановлення системи, у якій кожен прагне досягти загальних цілей компанії та основних цілей щодо планів роботи, стандартів діяльності, посадових інструкцій тощо. У практичних планах стандарти діяльності, посадові інструкції тощо створюють систему, в якій кожен бере участь у досягненні основних і загальних цілей підприємства.
Організація	Організаційні процеси структурують роботу та формують відділи на основі розміру бізнесу, цілей, технологій і людей. Організація забезпечує умови для створення ефективної корпоративної структури. Це процес об'єднання людей і засоби досягнення цілей організації. Правильна організація роботи дозволяє групі робітників досягти набагато більших результатів, ніж це було б можливо без належної організації. Організація включає розширення повноважень. Делегування - це передача прав, обов'язків і завдань зі сфери діяльності керівника підлеглим
Мотивація	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до досягнення особистих цілей і цілей компанії. Мотивація співробітників полягає в тому, щоб торкнутися їх важливих інтересів і дати їм можливість реалізувати себе в процесі роботи. Керівники повинні завжди пам'ятати, що навіть чіткі плани і найдосконаліша організаційна структура не мають сенсу, якщо людина фактично не виконує свою роботу в бізнесі. Людська поведінка завжди керується мотивацією. Вона може багато працювати з бажанням і ентузіазмом, а може уникати роботи. Поведінка особистості може приймати будь-які інші форми. У всіх ситуаціях слід шукати мотиви поведінки. Керівники можуть створити таке робоче середовище, яке сприяє мотивації співробітників і активно спілкується з працівниками, тому що для того, щоб співробітник був повністю мотивований і залучений (ефективно) до своєї роботи, він повинен чітко уявляти і розуміти, що від нього очікують. Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб працівники підприємства виконували свою роботу відповідно до обов'язків, покладених на них встановленим планом.
Контроль	Контроль — це процес забезпечення досягнення цілей. Розрізняють наступні види контролю. 1. Називається попереднім контролем, тому що проводиться до початку фактичної роботи. Це як айсберг, більша частина під водою. Це тому, що деякі аспекти контролю можуть бути приховані в інших функціях управління. 2. Поточний контроль. Це було здійснено під час робіт. Найчастіше вона адресована працівникам і сама є прерогативою їх безпосереднього керівника. Він дозволяє усунути відхилення від намічених планів і інструкцій. 3. Наступний контроль. Мета цього елемента керування — допомогти запобігти майбутнім помилкам і оцінити рівень виконання завдань.

Джерело: складено автором на основі [12, 14]

Наприклад, якщо управлінське рішення стосується впровадження інновацій в організації виробничих процесів, але не узгоджується із загальним фінансовим планом і можливостями підприємства, воно не дасть ефективних результатів, а навпаки, може призвести до невиправданого зростання. Тому побудова системи управління підприємствами повинна бути комплексно розглянута для досягнення позитивних кінцевих результатів.

3) Принцип врахування конкретних обставин. Хоча управління підприємствами базується на загальних положеннях теорії управління, кожне підприємство має свої специфічні умови діяльності. Тому повне копіювання ефективного методу управління, прийнятого одним підприємством, не означає, що воно буде ефективним і для іншого підприємств. Кожна організація повинна розробити власну систему управління відповідно до конкретних умов.

4) Високодинамічні принципи. Суть цього принципу полягає в тому, що ефективні управлінські рішення, прийняті на цьому етапі, не повинні повторюватися в майбутньому, оскільки середовище діяльності підприємств є високодинамічним, ситуація на ринку швидко змінюється, а трансформація триває. положення в різних економічних процесах. А щоб управлінські рішення були ефективними, вони мають бути актуальними та відповідати вимогам реального часу;

5) Принцип варіативності. Цей принцип вимагає існування кількох проектних альтернативних рішень, серед яких підприємства виберуть найбільш ефективне для них рішення. Вибір управлінських рішень здійснюється на основі відповідної стандартної системи, самостійно розробленої кожним підприємством; Незважаючи на те, що управлінське рішення може бути ефективним у поточній діяльності, з огляду на місію та стратегічний напрямок майбутнього розвитку підприємства, воно може призвести до зниження ефективності його діяльності, тому таке рішення слід відхилити та не брати до уваги [15].

На функціонування системи управління підприємствами впливають такі чинники: зміна принципів загальної системи управління, зміна кон'юнктури споживчого ринку, рівня доходів і добробуту мешканців, впровадження світового досвіду, зміни у вітчизняній соціокультурній ситуації, економічне та політичне середовище. За умови врахування вищезазначених принципів управління та адаптації до змін зовнішнього середовища управління підприємствами буде ефективним, сприятиме правильному формуванню ресурсного потенціалу підприємства та забезпечуватиме роботу на високому рівні.

1.2 Основні методи управління персоналом в системі менеджменту підприємства

Управління персоналом являє собою процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Існують наступні рівні управління персоналом (рис.1.1).

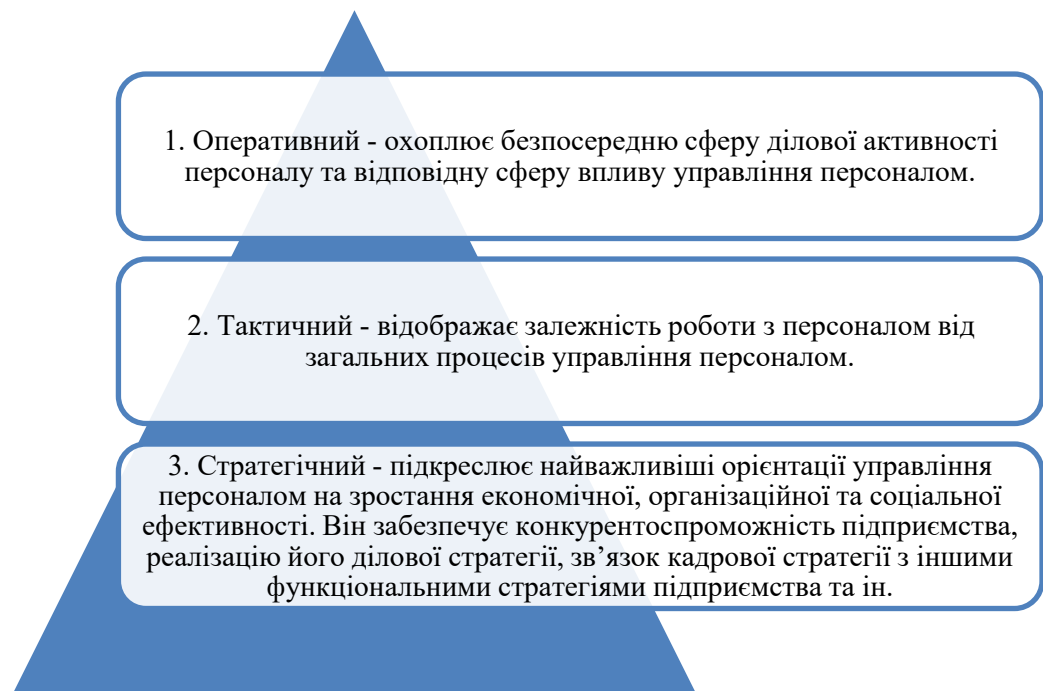


Рис. 1.1. Рівні управління персоналом

Джерело: [17]

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

Розглянемо існуючі завдання управління персоналом на рисунку 1.2:

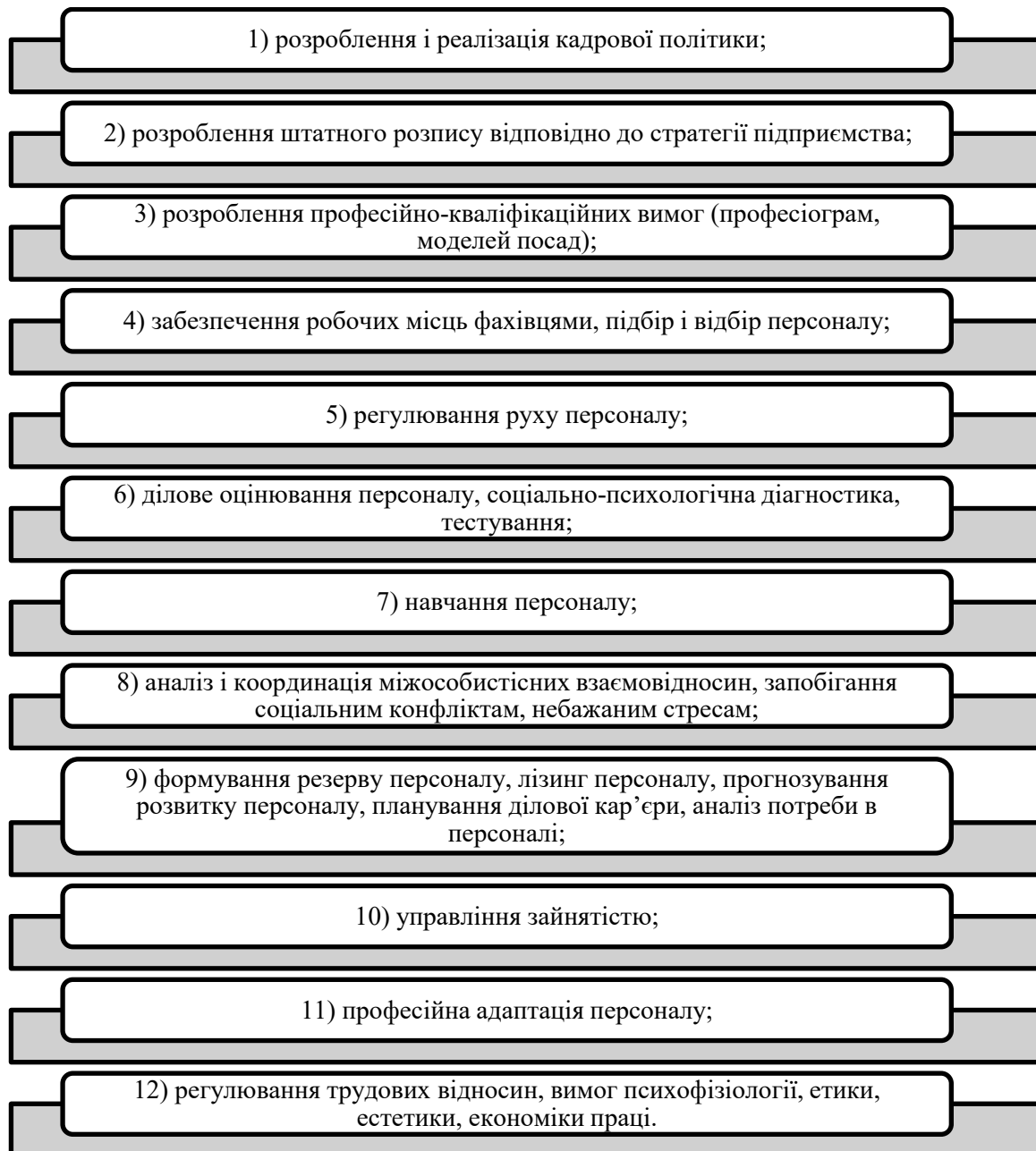


Рис. 1.2. Завдання управління персоналом

Джерело: [19]

Управління людьми здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи - це способи впливу на колектив або окремого працівника для

досягнення поставлених цілей і координації їх діяльності в процесі виробництва.

Для того, щоб керувати людьми, необхідно використовувати методи управління людьми, розглянуті нижче. Методи управління персоналом - це методи впливу на колективи та окремих працівників для координації їх діяльності в процесі виробництва.

У теорії і практиці управління використовуються три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративний метод заснований на владі, дисципліні та покаранні та історично відомий як «метод батога». Вони засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам, на існуючих адміністративних ієрархіях. Адміністративний підхід фокусується на таких поведінкових мотиваціях, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, бажання індивіда працювати в організації, культура трудової діяльності [25].

Вони дуже різноманітні і функціонують за допомогою таких механізмів [21]:

- Правові норми та практика – національні закони, укази, постанови, стандарти, директиви, затверджені та введені в дію національними органами;
- Опис, організаційна схема, положення:
- Накази, що використовуються під час управління операціями.

Основною функцією адміністративних засобів є забезпечення стабільного правового середовища для організаційної діяльності, захист конкретного середовища, захист прав і свобод.

Економічний підхід ґрунтується на використанні фінансових стимулів і відомий як «пряниковий підхід». З їх допомогою здійснювалося матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників [28].

До економічних методів і механізмів на національному рівні належать: оподаткування, кредитно-фінансова система, система цін, мінімальна заробітна плата, плани економічного розвитку. У випадку підприємств – це

економічні критерії діяльності, система матеріального стимулювання, прибуток і участь у капіталі, преміювання тощо.

Метод соціальної психології базується на моральних стимулах і спирається на психологічні механізми роботи та впливу на людей, перетворюючи таким чином адміністративні завдання на свідомий обов'язок і невід'ємну потребу людини. Цього можна досягти [24]:

- Формування команди для створення нормальної психологічної атмосфери та творчої атмосфери;
- Особисті приклади;
- Задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- Встановлювати соціальні норми поведінки та соціальні стимули для розвитку колективу;
- Встановлювати моральні санкції та соціальний захист;

Адміністративні підходи відрізняються прямим характером впливу, носять примусовий характер, не дають працівникам можливості вільного вибору, накладають санкції за невиконання. Економічні та соціально-психологічні методи носять характер опосередкованого впливу, без чітко визначених часу та зобов'язань щодо такого впливу. Вони допускають свободу індивідуального вибору і поведінки в певних межах і багато в чому залежать від особистісних характеристик працівника [19].

Досить важко точно визначити масштаб і кінцевий ефект цих методів. Але в цілому ці методи управління, особливо економічні методи управління, домінують в управлінні персоналом і є основою управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні та складні у використанні.

Що стосується завдань управління персоналом, то можна виділити економічні переваги: загальна успішна виробнича діяльність та інвестиції в організацію, досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал – економічні результати, стабільність, висока гнучкість і адаптація до мінливих обставин, ефективність результати діяльності, матеріально-ефективність процесу виробництва та нематеріальна ефективність

виробництва. Важливим завданням управління персоналом є не тільки підвищення ефективності, але й оптимізація взаємовідносин між людьми відповідно до цілей організації [26].

Також важливо розглянути функції управління персоналом, оскільки вони представляють роль, яку система управління персоналом відіграє в процесах, пов'язаних із працівниками.

Функція управління персоналом є основним напрямом такої діяльності і покликана задовольняти сформовані потреби підприємства.

Можна виділити наступні функції управління персоналом [27-30]:

- Кадрове планування, в тому числі стратегічне, базується на визначенні потреби в кількості та якості працівників та їх наявності. Загальновизнано, що планування персоналу є основною функцією управління персоналом, оскільки воно передує всім іншим функціям у часі;
- Визначення способів залучення нових співробітників, додавання персоналу та найму. Щоб забезпечити реалізацію цієї функції, нам необхідно відповісти на таке питання: де ми знаходимо потрібних нам співробітників, як ми їх залучаємо до роботи в компанії, скільки людей ми збираємося залучати ззовні, і скільки людей ми збираємося ввести зсередини? У разі створення нового підприємства цю особливість слід враховувати ще на етапі визначення місця розташування підприємства, оскільки знайти необхідну кількість робітників необхідної кваліфікації в будь-якій сфері неможливо. Крім того, ціни на робочу силу можуть значно відрізнятись між регіонами, особливо між країнами;
- Персональний маркетинг. Його завдання полягає в тому, щоб на підприємстві були вимоги до найкваліфікованіших кадрів (переважно висококваліфікованих спеціалістів і керівників). При цьому маркетинг може бути як зовнішнім, орієнтованим на залучення співробітників ззовні, так і внутрішнім, включаючи заохочення своїх кращих співробітників до професійного розвитку і зайняття найважливіших позицій в організації [17];
- Підбір, оцінка, підбір і наймання працівників. Важливість цієї функції

залежить від зростання вартості робочої сили та зростання вимог до працівників;

- Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників та їх розвиток. Сьогодні в передових компаніях розвиток кар'єри став постійним процесом, який охоплює все трудове життя людини.

- Планування кар'єри для забезпечення професійного зростання співробітників.

Ця функція важлива для окремих працівників, оскільки відповідає їхнім очікуванням та інтересам, а також важлива для підприємств, оскільки вона може більш повно та ефективно реалізувати потенціал працівників;

- Стимулювання працівників. Це означає заохочення співробітників серйозно та проактивно працювати для досягнення цілей організації. Мотивація досягається насамперед шляхом забезпечення узгодженості організаційних і особистих цілей;

- Управління персоналом. Стрижнем реалізації цієї функції є мотивація співробітників. Однак управління не обмежується мотивацією. Вона «служить функцією управління, призначеною для об'єднання, координації, взаємозв'язку та інтеграції всіх інших функцій у єдине ціле». Управління персоналом є надзвичайно складною і змістовною діяльністю, яка певною мірою включає багато інших функцій;

- Управління витратами на персонал. Це передбачає розрахунок витрат на залучення, навчання, розміщення, оцінку, оплату праці працівників, соціальні витрати тощо за весь час, коли працівник залишається в організації, і те, як ці витрати співвідносяться з прибутком, отриманим організацією. Працівник приносить;

- Контроль персоналу за забезпеченням дисципліни та організаційного порядку. Ця функція передбачає не тільки вплив керівників і уповноважених осіб на працівників, а й розвиток у працівників самоконтролю;

- Управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації

атмосфери, що виключає виникнення деструктивних конфліктів і можливість швидкого їх вирішення;

- Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на трудовому законодавстві та організаційних нормах, як правило, задокументованих у статуті підприємства;

- Встановлювати партнерські відносини та співпрацювати з профспілками, радами колективів та іншими організаціями, що впливають на людей [37];

- Забезпечити безпеку працівників, гігієну та безпеку праці. Мається на увазі як контроль за ситуацією на виробництві, так і врахування особистих вимог і побажань працівників, пов'язаних із станом здоров'я, наприклад, перехід на легшу роботу чи неповний робочий день у період остаточної трудової адаптації після хвороби;

- Соціальне забезпечення працівників. Це може бути соціальне страхування на випадок старості, хвороби, інвалідності чи нещасного випадку, надання медичної, психологічної та юридичної допомоги, транспортні та інші послуги, будівництво житла тощо;

- Плануйте та розвивайте організаційну культуру, щоб гарантувати, що працівники засвоюють етику, цілі та цінності компанії, поважають традиції компанії та розвивають відносини взаємної поваги, доброї волі, співпраці та підтримки між працівниками;

- Забезпечити репутацію компанії та позитивне сприйняття її клієнтами, громадськістю та державними установами [18].

Приховані функції не вичерпують весь їх список, часто вони накладаються одна на одну. Проте перераховані функції дають уявлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Отже, метод управління персоналом полягає в тому, що керівники підприємств направляють трудову поведінку своїх підлеглих для досягнення поставлених цілей. Функція управління персоналом допомагає в досягненні цілей (тактичних і стратегічних) організації.

1.3 Особливості оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства

Під забезпеченням економічної ефективності в сфері управління персоналом розуміється використання обмежених трудових ресурсів і залучення людей для досягнення цілей господарської діяльності організації (наприклад, збільшення виробництва). Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації [38].

Дослідження ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, призначений для вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмою діяльності з управління персоналом, і зв'язування її результатів з результатами базового періоду, показниками конкурентів і цілями компанії. Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується насамперед на інформації про працівників: просування по службі, їх професійно-кваліфікаційних характеристиках, медико-психологічних параметрах, продуктивності та інноваційній діяльності [37].

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з кожним етапом процесу управління, і результати можуть спонукати керівників до внесення необхідних коректив. При цьому оцінка забезпечує безперервний зворотний зв'язок підприємства і є потужним важелем підвищення ефективності процесу управління. Щоб судити про ефективність тієї чи іншої системи управління персоналом, необхідні стандарти для проведення такої оцінки. Їх вибір залежить від того, що береться за орієнтир: діяльність окремого керівника, результати роботи колективу чи характеристики виконавця [39].

Друга концепція спрямована на визначення внеску управління людьми в продуктивність. Кількісна оцінка економічної вигоди від управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісно оцінити цей внесок є

надзвичайно складним завданням, оскільки відсутні навіть відповідні звітні показники [40].

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) Економічні вигоди (характеризують досягнення корпоративних цілей за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Нормативи оцінки економічної вигоди від управління персоналом підприємства повинні відображати ефективність праці або трудової діяльності працівників.

2) Соціальна ефективність (вказує на реалізацію очікувань працівників компанії та задоволення потреб та інтересів). Соціальні переваги управління персоналом підприємства значною мірою залежать від організації та мотивації праці, стану соціально-психологічного клімату трудового колективу, тобто більшою мірою від форми та методу роботи з кожним працівником.

3) Організаційна ефективність (оцінка цілісності підприємства та організаційного дизайну) [18]. Такий підхід базується на тому, що працівники компанії є колективним соціальним утворенням, яке безпосередньо впливає на хід діяльності юридичної особи.

Тому кінцеві результати такої діяльності повинні слугувати критерієм оцінки ефективності управління персоналом організації [3]. За умови досягнення чітких цілей управління персоналом можливе досягнення економічної та соціальної ефективності у сфері управління персоналом [7].

Дисбаланс між кадровим потенціалом підприємства та кількістю виробничих завдань в першу чергу свідчить про проблеми з системою управління. Щоб запобігти виникненню цієї проблеми, необхідно постійно контролювати та відтворювати пропорційне співвідношення між цінністю кадрового потенціалу та результатом, тобто ефективне використання персоналу в системі управління, що є однією з найважливіших цілей і основне завдання кадрової політики підприємства [10].

Підсумовуючи, під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективного використання творчого, фізичного та трудового потенціалу працівників.

Передумови підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством повинні включати ефективне розкриття інтелекту, організованості та творчого потенціалу персоналу шляхом удосконалення змісту праці, її гуманізації, усунення монотонності та безглуздості праці; забезпечення безпеки та безпеки виробництва Надійність процесу, забезпечення нормальних умов праці та відпочинку та встановлення характеристик, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність роботи [4].

Визначено критерії ефективності використання персоналу, необхідні для розробки стратегії управління персоналом, виявлення та вирішення проблем раціоналізації персоналу [33]:

- 1) Часткові і локальні - виробництво продукції має найменші витрати праці, найменші матеріальні та фінансові витрати;
- 2) Узагальнюючі - висока продуктивність праці, високий рівень виконання державного плану профілактики та боротьби з туберкульозом, найвищий коефіцієнт використання основних засобів;
- 3) Якісні - забезпечення найкращих умов праці для працівників, дотримання трудових стандартів і правил і виробництво продукції вищої якості за найкращою собівартістю.

Ми помітили, що на ефективність використання управлінської організації та інженерно-технічного персоналу підприємства в трудових ресурсах підприємства впливає зниження витрат праці на одиницю продукції, що безпосередньо впливає на зниження фінансових витрат.

На основі теоретичного методичного аналізу [15] та практичного підсумку показники, що характеризують використання персоналу на рівні підприємства, включають (рис. 1.3.):

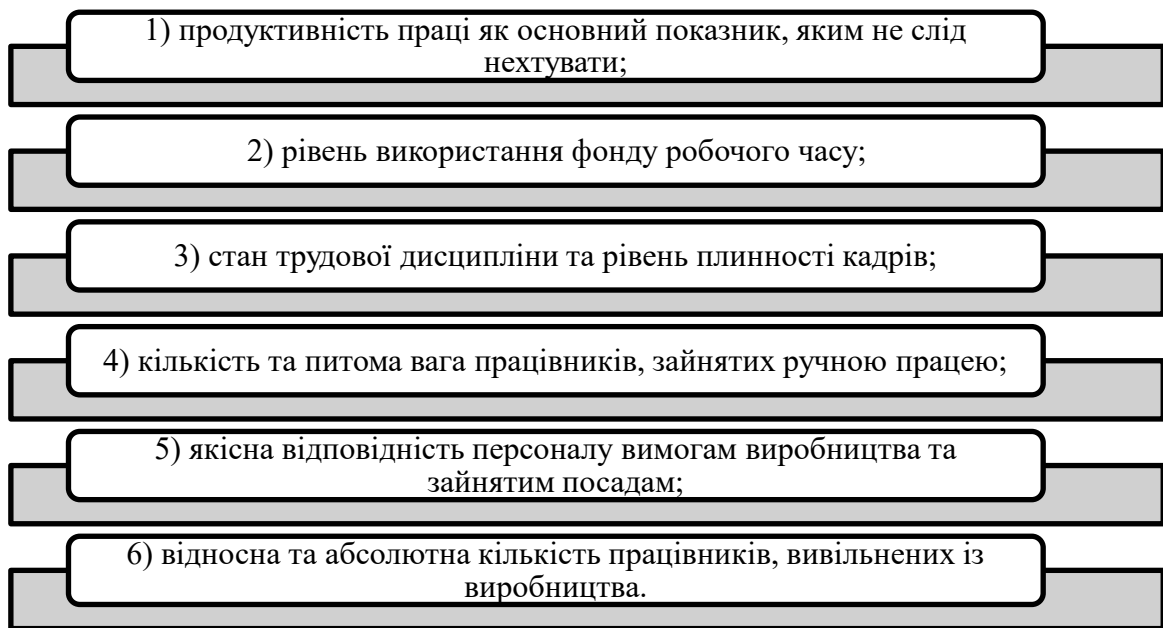


Рис. 1.3 Показники, що характеризують використання персоналу на рівні підприємства

Джерело: [41]

У свою чергу, ефективність використання працівників в системі управління бізнесом залежить від ряду факторів:

- 1) Наука і техніка, пов'язані з розвитком і рівнем використання виробничих матеріалів;
- 2) Організаційні аспекти, включаючи вдосконалення структури управління та змісту роботи;
- 3) Економічні, що передбачає економічні методи управління персоналом;
- 4) Соціальні, що визначається системою соціальної економіки та соціально-трудових відносин.

Ці чинники, що підвищують ефективність роботи персоналу підприємства, тісно пов'язані та взаємодіють один з одним, утворюючи систему.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективність використання персоналу в системах управління підприємством досягається завдяки:

- 1) Оптимізація зайнятості персоналу, тобто навантаження є стабільним і рівномірним протягом робочого часу (періоду);
- 2) Ступінь відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця і посади;
- 3) Циклічні переходи з одного робочого місця на інше, що дозволить диверсифікувати діяльність співробітників і можливість гнучкого маневру у виробничому процесі [21].

Отже, ефективність використання персоналу підприємства свідчить про результативність його праці і може бути визначена як відношення доходу, отриманого від використання певної кількості праці, до витрат, пов'язаних з оплатою праці працівників. Нормативами ефективності використання персоналу виробничих підприємств є:

- 1) Підвищення (зниження) рівнів і коефіцієнтів продуктивності праці;
- 2) Динаміка основних параметрів зайнятості та безробіття;
- 3) Соціальні аспекти ефективності використання персоналу підприємства;
- 4) Трудовий потенціал працівників у системі показників розвитку підприємства [3].

Існує багато способів оцінки ефективності використання персоналу, але важливо в кожному конкретному випадку вибрати метод, який найбільше відповідає цілям і напрямкам розвитку підприємства, враховуючи можливість вирішення його поточних і системних проблем. запитання.

Як відомо, до напрямків та показників, що характеризують ефективність використання персоналу на рівні підприємства, належать (рис. 1.4).

Водночас продуктивність праці вимірює рівень ефективності управління персоналом підприємства, який відображає здатність системи й організації управління персоналом забезпечувати певні результати за різних умов і можливостей. З переходом підприємств до ринкової економіки змінюється метод вимірювання ефективності. Він не тільки базується на економічних показниках, які розраховують коефіцієнти витрат на персонал і отримують

результати (визначаючи рентабельність використання персоналу), а й відображає в першу чергу ступінь ефективності. досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом [21].

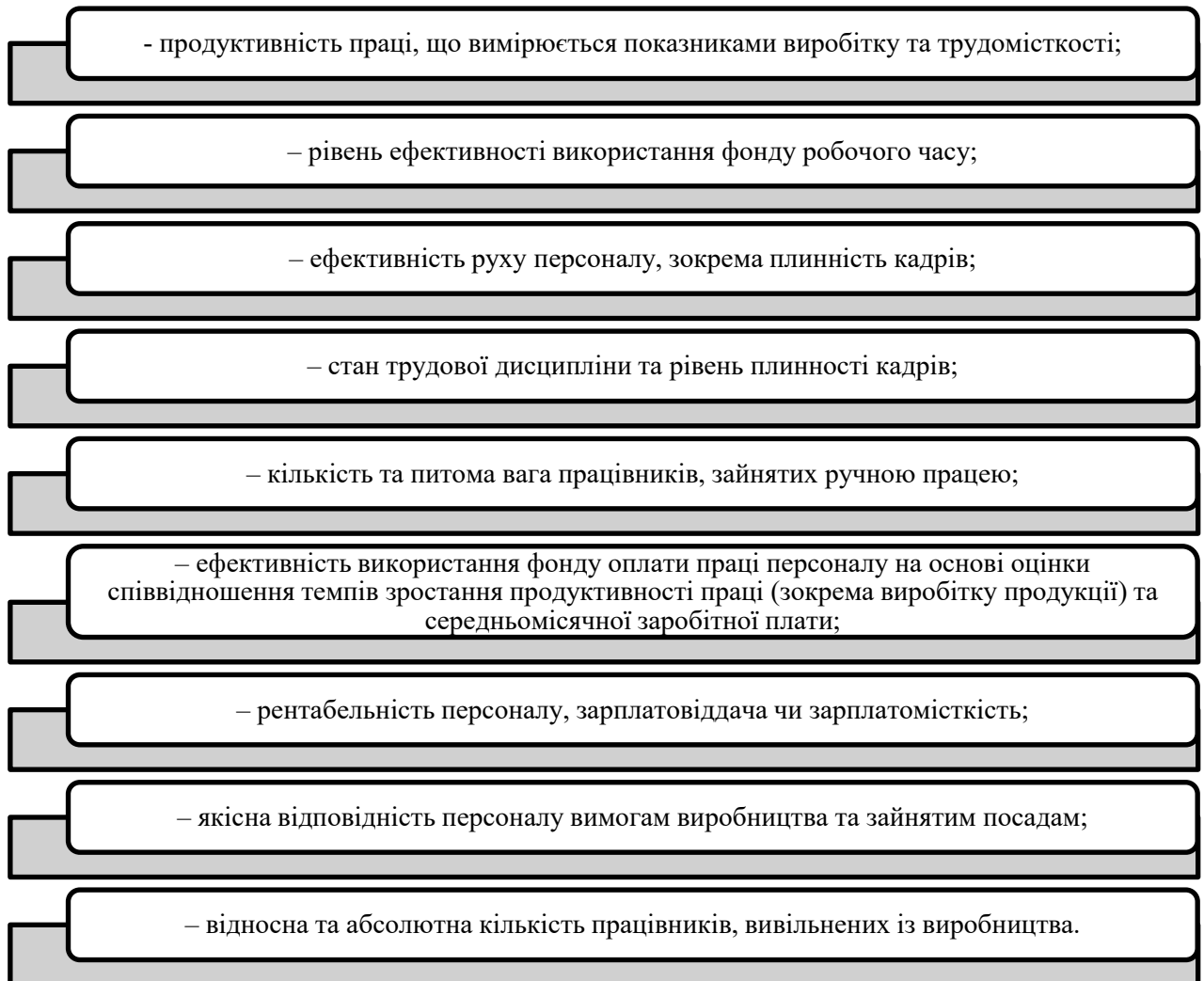


Рис. 1.4 Напрямки та показники, що характеризують ефективність використання персоналу на рівні підприємства

Джерело: [42]

Загалом, системи показників ефективності включають:

- відображення вартості різних ресурсів, споживаних підприємством;
- створення передумов для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювання використання всіх наявних резервів підприємства;

- готувати інформацію про продуктивність для всіх ланок на рівні управління;
- виконувати стандартні функції [18].

Тому основною метою формування та використання системи показників праці є оцінка ефективності використання персоналу та забезпечення постійного моніторингу ефективності праці. Важливість економічних досліджень у цій галузі полягає в тому, що аналіз трудових показників надає керівництву підприємства повну та достовірну інформацію про ефективність використання персоналу. Отже, склад показників всебічно відображає економічну, соціальну та організаційну ефективність управління персоналом підприємства. Водночас для виявлення деяких із них необхідний збір додаткової оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень. Одним із показників ефективності системи управління персоналом у реальній діяльності є рівень витрат на досягнення цілей організації. Тому з метою підвищення ефективності системи управління персоналом рекомендується проаналізувати та врахувати специфіку кризових умов розвитку ринкової економіки в Україні. Управління персоналом як багатогранний і надзвичайно складний процес має свою специфіку і закономірності. Воно повинно бути системним і повноцінним на основі комплексного вирішення кадрових проблем, інновацій і вдосконалення існуючих форм і методів роботи. Рациональне використання трудових ресурсів відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва і життєвого рівня людей. Тому від їх обґрунтованості значною мірою залежить економічний потенціал різних видів економічної діяльності, швидкість розвитку, підвищення соціально-культурного рівня життя працівників і роботодавців, формування зрілого соціального партнерства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «СТОЛИЧНИЙ ЗАВОД ШАМΠΑНСЬКИХ ВИН»

2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства

ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» — підприємство харчової промисловості, розташоване в місті Києві, що займається виробництвом ігристих вин.

Основні види діяльності ПАТ «КЗШВ «Столичний», а також назви та коди видів діяльності за КВЕД:

- 11.02 Виробництво вина;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв;
- Виробництво мінеральної та іншої бутильованої води;
- 46.34 Оптова торгівля напоями.

Історія фабрики починається з другої половини XIX століття. 2 вересня 1860 року колоніст Волинської губернії Вільгельм Якович Ріхтер подав прохання до адміністративно-господарського відділу Київської губернії МВС про дозвіл на будівництво на його території, розташованій на околиці Києва - Куренівка, біля річки Сирець, пивоварня. За документами Вільгельм Якович Ріхтер мав двох синів Якова і Михайла. У 1894 році пивоварня належала підприємцям Михайлу та Якову Ріхтерам.

Завод їм дістався у спадок. Пізніше фабрикою на вулиці Сирецькій, 19 володів Ріхерт Яків Вільгельмович.

23 вересня 1949 року Рада Міністрів СРСР видав постанову «Про прискорення будівництва заводу шампанських вин і первинної переробки винограду». Міністерству харчової промисловості УРСР було доручено в місячний термін передати Головному управлінню винами УРСР будівлі та

споруди, які займав Київський консервний завод, для будівництва Київського заводу шампанських вин.

Рішенням № 2920 від 13 грудня 1949 року виконавчий комітет Київської міської ради депутатів трудящих отримав у власність земельну ділянку площею приблизно 8,5 га та всі будівлі, що належали Київському консервному заводу. Українське шампанське. Мікояна на вулиці Сирецькій, 19 Подільського району для будівництва заводу шампанських вин. Початком будівництва Київського заводу шампанських вин можна вважати січень 1950 року.

4 липня 1951 р. згідно з наказом Мінхарчпрому СРСР № 160-пр. Затвердив поданий Головино технічний проект на будівництво заводу шампанських вин у Києві.

Незважаючи на труднощі, у грудні 1954 року завод здійснив пробний розлив першої пляшки «Акратава», випробувавши обладнання для розливу, очищення тари та навчання працівників. Перша черга шампанських вин з річним випуском 1,5 мільйона пляшок пройшла прийняття Національного приймального комітету 24 грудня 1954 року. 1956 рік - період освоєння 70% повної проектної потужності заводу і підготовки до виходу на повну проектну потужність.

Основним напрямком діяльності компанії з технологічного вдосконалення є повне перетворення заводу на безперервний процес виробництва шампанського.

У 1964 році було завершено переведення всіх 48 акратафорів на суцільну шампанізацію. Завод став першим у своєму роді серед трьох найбільших шампанських будинків України. З переходом на безперервну шампанізацію вина в потоці виробничі потужності заводу зросли на 40%. При цьому безперервний процес культивування чистих дріжджових культур повністю автоматизований.

Починаючи з 1958 року, завод регулярно представляв зразки шампанського на міжнародні виставки та конкурси вин. Зразки були високо оцінені та нагороджені медалями.

У 1969-1970 роках у зв'язку з реконструкцією цехів розливу, оформлення та пакування старе обладнання було замінено на автоматичну лінію виробництва Німеччини "Антон Олерт", що дозволило знизити трудовитрати на виробництво шампанського, зменшити собівартість обіг купажів і підвищення культури виробництва.

План розвитку заводу передбачав реконструкцію в 1973-1974 рр. з метою збільшення виробничих потужностей до 1,6 млн. пляшок шампанського на рік. Будівництво вело РБУ-16 заводу «Уккрадгоспвинбуд». 4 листопада 1974 року було створено Національну приймальну комісію, доставлені товари були перевірені, і загальна оцінка була «задовільною».

У 1985 році завод отримав автоматичну лінію розливу та переробки шампанського. Французька компанія «Bal Ganglof». Це повністю обладнана виробнича лінія для розливу та декорування шампанського. 27 грудня 1985 року Державний комітет здійснив технічне переобладнання цеху розливу шампанського і ввів його в експлуатацію.

Багато нових проблем для заводу завдала антиалкогольна компанія. Почалося в травні 1985 року. Вино, виноград і шампанське стоять в черзі з усіма представниками «Зеленого змія». За цих обставин виробництво шампанського різко впало. Потім були розроблені нові технології для виробництва газованих напоїв і коктейлів на основі вина, в яких весь алкоголь був випарений. Ці напої були дуже нестійкими і погано продавалися в торгівлі. Завдяки зусиллям усієї команди ми змогли вистояти, не впавши духом у цій ситуації.

Наприкінці 1992 року працівники заводу одними з перших почали шукати нові шляхи розвитку свого бізнесу, враховуючи, що нове законодавство, прийняте в нашій країні, відкривало нові можливості для ведення бізнесу.

15 жовтня 1992 року згідно з рішенням Загальних зборів організацій орендарів та на підставі договору оренди, укладеного з Фондом державного майна України, на громадських засадах було створено колективне орендне підприємство «Київський винзавод». Метою створення даного підприємства є найбільш ефективне використання державного майна шляхом спільної діяльності щодо впровадження нових технологій, форм організації виробництва та оплати праці, залучення іноземних інвестицій тощо для насичення споживчого ринку та задоволення потреб населення. Люди. продукції компанії. Завдяки організаційній роботі підприємства мають змогу самостійно визначати структуру джерел фінансових витрат і вирішувати питання розподілу та використання фінансових витрат відповідно до статуту підприємства та чинного законодавства.

26 березня 1999 року відбулися установчі збори засновників закритого акціонерного товариства "Київський завод шампанських вин", на яких було прийнято рішення про створення акціонерного товариства "Київський завод шампанських вин" і затвердив статут, статут ради директорів компанії, загальний статут керівників і статут процедур передачі акцій. На зборах було обрано сім членів ради директорів компанії та три члени ревізійної комісії. Олександр Петрович одноголосно обраний генеральним директором компанії Мацько та має повноваження щодо оформлення документів, необхідних для державної реєстрації ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» та повноваження щодо відкриття тимчасових рахунків для створення статутного товариства. фонд.

12 серпня 1999 року ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» розпочав виробничу діяльність.

SWOT-аналіз для ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»» допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємству розробити стратегії для досягнення успіху та конкурентних переваг.

Таблиця 2.1.

**SWOT-аналіз для ПАТ «Київський завод шампанських вин
«Столичний»»**

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
Брендове ім'я: Відомий бренд «Столичний» має історію та позитивну репутацію на ринку шампанських вин. Висока якість продукції: Підприємство пропонує шампанські вина високої якості, які відповідають стандартам і смакам споживачів. Досвідчений персонал: Компанія має досвідчених працівників у сфері виноробства та виробництва шампанського. Велика виробнича база: Наявність сучасних технологій та обладнання для виробництва забезпечує ефективність процесів. Гнучкість в асортименті: Завод пропонує різні види шампанських вин, що дозволяє задовольняти різноманітні смаки клієнтів.	Обмежена географія розповсюдження: Підприємство може мати обмежену присутність на міжнародних ринках. Залежність від постачальників сировини: Певні компоненти для виробництва можуть залежати від зовнішніх постачальників, що може впливати на виробництво. Сезонність попиту: Попит на шампанські вина може бути сезонним, що впливає на стабільність виробництва. Конкуренція на ринку: Існує жорстка конкуренція з боку інших виробників шампанських вин, як місцевих, так і міжнародних.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
Розширення на міжнародні ринки: Вихід на нові міжнародні ринки може збільшити обсяги продажів та розширити географію присутності. Розширення асортименту: Запуск нових видів шампанського або інших вин може залучити нових клієнтів. Партнерства та колаборації: Співпраця з іншими компаніями або брендами може створити додаткові можливості для зростання. Розвиток туризму та дегустацій: Проведення екскурсій та дегустацій може підвищити популярність бренду та залучити туристів.	Економічна нестабільність: Зміни в економічних умовах можуть впливати на попит та вартість виробництва. Зміна споживчих вподобань: Споживачі можуть віддавати перевагу іншим видам напоїв, що може знизити попит на шампанське. Регуляторні зміни: Зміни в законодавстві щодо виробництва алкоголю можуть вплинути на діяльність підприємства. Конкуренція: Розвиток нових виробників та брендів шампанських вин може збільшити конкуренцію на ринку.

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

SWOT-аналіз надає підприємству можливість розробити стратегії для використання сильних сторін і можливостей, подолання слабкостей, а також мінімізації загроз. Це дозволяє ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»» залишатися конкурентоспроможним та досягати довгострокового успіху на ринку.

PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний та технологічний аналіз) є інструментом, який допомагає оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Розглянемо PEST-аналіз для ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»»:

Таблиця 2.2

**PEST-аналіз для ПАТ «Київський завод шампанських вин
«Столичний»»**

Політичні фактори (Political):	Економічні фактори (Economic):
Регулювання та ліцензування: Виробництво та продаж алкогольної продукції підпадає під суворе регулювання і вимагає отримання ліцензій. Зміни в законодавстві можуть вплинути на діяльність підприємства. Митні тарифи та торговельні угоди: Зміни в митних тарифах і торговельних угодах можуть впливати на імпорту та експорт продукції. Податкова політика: Зміни в податковій політиці можуть позначитися на вартості виробництва та кінцевої ціни продукції. Політична стабільність: Політична нестабільність у країні може створювати ризики для діяльності підприємства.	Рівень доходів населення: Економічна ситуація та рівень доходів населення впливають на попит на шампанське та інші алкогольні напої. Інфляція та процентні ставки: Високі рівні інфляції та зміни в процентних ставках можуть впливати на операційні витрати та фінансову стабільність підприємства. Конкуренція: Розвиток нових виробників і брендів може підвищити конкуренцію на ринку шампанських вин. Обмінні курси: Зміни в обмінних курсах можуть вплинути на імпорту сировини та експорт продукції.
Соціальні фактори (Social):	Технологічні фактори (Technological):
Зміна споживчих вподобань: Зміна смакових уподобань споживачів може впливати на попит на продукцію підприємства. Сезонність попиту: Попит на шампанське може бути сезонним, зростаючи під час святкових періодів. Ставлення до алкоголю: Зміни в культурних та соціальних тенденціях щодо вживання алкоголю можуть вплинути на попит на шампанське. Підвищення інтересу до екологічно чистих продуктів: Тенденція до екологічної свідомості може впливати на вибір споживачів.	Інновації у виробництві: Нові технології у виробництві шампанського можуть підвищити ефективність та якість продукції. Автоматизація процесів: Впровадження автоматизованих систем може сприяти підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Технології пакування та транспортування: Нові технології в пакуванні та транспортуванні можуть покращити якість доставки продукції. Цифровий маркетинг: Використання цифрових платформ для просування бренду та продуктів може підвищити видимість підприємства на ринку.

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»»

PEST-аналіз допомагає ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»» оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність

підприємства, та розробити стратегії для ефективного пристосування до цих факторів. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати довгострокового успіху.

2.2 Аналіз організаційно-економічних показників підприємства

Щоб краще зрозуміти сучасний стан на підприємстві, зробимо аналіз динаміки ефективності використання основних засобів підприємства в 2020-2021 рр. (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства в 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	220356	297800	77444	35,14
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	9666	16530	6864	71,01
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	32665	31707	-958	-2,93
Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	313	272	-41	-13,09
Віддача основних засобів, грн	6,74	9,39	2,65	39,31
Рентабельність основних засобів, %	0,29	0,52	0,23	79,31
Фондомісткість, грн.	0,14	0,10	-0,04	-28,57
Фондоозброєність, тис. грн.	104,36	116,56	12,2	11,69

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Порахувавши показники, можна сказати, що обсяг виробленої продукції зріс на 35,14%. Показник фондовіддачі виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів. Збільшення фондовіддачі – позитивно впливає на стан підприємства. В нашому випадку даний показник зріс на 39,31%, а фондомісткість впала на 28,57%, що є негативним явищем.

Зростання рівня фондоозброєності - шлях до підвищення продуктивності праці.

Дослідивши стан основних активів підприємства, потрібно звернути увагу на оборотні активи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання оборотних активів
підприємства в 2021-2022 рр.**

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	220356	291178	70822	32,13
Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.	75004	70310	-4694	-6,25
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	290905	411433	120528	41,43
Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів	0,75	0,70	-0,05	-6,66
Тривалість обороту оборотних активів, днів	480	514,28	34,28	7,14
Рентабельність оборотних активів, %	0,25	0,17	-0,08	-
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,34	0,24	-0,1	-29,41

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Виходячи з розрахунків можна зробити висновки про те, що обертання оборотних активів зменшилось на 6,66%, це відбулось за рахунок значного збільшення середньорічної вартості оборотних активів. Тривалість обороту збільшилась на 7,14%, що є негативним чинником, але оскільки дебіторська заборгованість зростає, то очевидно, що обіг продукції не проходить свою завершальну стадію – отримання виручки, тому і оборот став такий великий. Поки товар не набуде грошового виразу, тривалість обороту не закінчиться. Рентабельність падає за рахунок від'ємного річного прибутку.

Оскільки неодноразово згадувалось про дебіторську заборгованість на підприємстві, буде доцільно показати якою ж є динаміка оборотних ативів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка оборотних активів підприємства в 2021-2022 рр.

Найменування показника	2021		2022		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне	відносне, %
Запаси	52213	26,11	112589	41,87	60376	115,63
виробничі запаси	31318	15,66	78628	29,24	47310	151,06
незавершене виробництво	8313	4,15	12100	4,5	3787	45,55
готова продукція	5423	2,71	11524	4,28	6101	112,5
Дебіторська заборгованість:		69,97		53,28		
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	135594	67,81	139108	51,73	3514	2,5
дебіторська заборгованість за розрахунками	4296	2,14	3850	1,43	-446	-10,38
інша поточна дебіторська заборгованість	57	0,02	345	0,12	288	505,26
Грошові кошти та їх еквіваленти	5989	2,99	10764	4	4775	79,72
Витрати майбутніх періодів	253	0,12	240	0,08	-13	-5,13
Інші оборотні активи	651	0,32	88	0,03	-563	-86,48
Оборотні активи – всього	199942	100,0	268860	100,0		

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Тож, з даної таблиці, яскраво видно, що дебіторська заборгованість зменшується. Також не складно побачити, що у структурі це складає 53,28% за 2022 рік, що являє більшу половину оборотних активів.

Також покажемо динаміку прибутку підприємства в 2021-2022 роках у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка прибутку підприємства в 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Валовий прибуток, тис. грн.	96845	70310	-26535	-27,39
Чистий дохід від реалізації продукції	297800	291178	-6622	-2,22
Собівартість реалізованої продукції	(200955)	(220868)	-421823	9,9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	23511	402	-23109	-98,29
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	16530	(2692)	-19222	-83,71
Чистий прибуток, тис. грн.	13267	(2483)	-15750	-118,71

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Дана таблиця дає нам змогу побачити стан валового прибутку, який зменшився на 27,39%. Така ситуація зумовлена зменшенням чистого доходу від реалізації на 2,22%, а також в більшій мірі збільшення собівартості продукції на 9,9% порівняно з 2021 роком.

Прибуток від операційної діяльності зменшився на 98,29%, через падіння валового прибутку. Чистий прибуток також різко зменшився.

В загальному можна сказати, що діяльність ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»» іде стабільно, не зважаючи на фактори, які заділи всі підприємства в Україні, такі як нестабільна економічна ситуація, неплатоспроможність оптових покупців продукції, для подальшої роздрібно торгівлі.

2.3 Оцінка сучасного стану системи менеджменту на підприємстві

Для проведення комплексного аналізу системи менеджменту персоналом необхідно проаналізувати показники рівня, динаміки, структури, та руху працівників, визначити ключові показники ефективності використання та витрат на персонал. Найперше оцінимо чисельність та структуру персоналу

та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2020-2022 рр.(табл. 2.7.)

Таблиця 2.7

Чисельність та структура працівників в ПАТ «КЗШВ «Столичний» за 2020-2022 рр.

Категорія працівників			Роки				Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2020		2021		2022		2021	2022	2021/	2022/
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	/ 2020	/ 2021	2020	2021
Адміністративно-управлінський персонал, з них:	44	18.64	44	18.64	46	18.85	0	2	0	4.55
керівники	12	5.08	12	5.08	12	4.92	0	0	0	0.00
фахівці та технічні службовці	32	13.56	32	13.56	34	13.93	0	2	0	6.25
Промислово-виробничий персонал, з них:	192	81.36	192	81.36	198	81.15	0	6	0	3.13
основні робітники	166	70.34	166	70.34	170	69.67	0	4	0	2.41
допоміжні робітники	26	11.02	26	11.02	28	11.48	0	2	0	7.69
Загальна чисельність працівників	236	100.0	236	100	244	100.0	0	8	0	3.39

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Згідно даних таблиці 2.12, в ПАТ «КЗШВ «Столичний» у 2020-2022 рр. чисельність персоналу не змінилася, а от у період з 2021 по 2022 рр. – приріст склав 3,39%, або 8 працівників. Частка адміністративно-управлінського персоналу у 2020-2021 рр. складала 18,64% (44 працівників) і 18,85% у 2021 р. Тільки фахівців та технічних службовців збільшилося на 2 працівника у 2022 році. Кількість працівників промислово-виробничої групи збільшилась на 6 осіб, однак у співвідношенні до загальної кількості персоналу зменшилась з

81,36 до 81,15%. Склад співробітників в ПАТ «КЗШВ «Столичний» за трудовим стажем представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура працівників за стажем в ПАТ «КЗШВ «Столичний» за 2020-2022 рр.

Показник віку	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2021
Стаж роботи більше 15 років	27	27	27	11.44	11.44	11.07
Стаж роботи 10-15 років	56	56	56	23.73	23.73	22.95
Стаж роботи 5-9 років	67	68	69	28.39	28.81	28.28
Менше 5 р	86	85	92	36.44	36.02	37.70
Всього	236	236	244	100.00	100.00	100.00

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Аналіз у таблиці 2.8 показує, що частка наймолодших працівників зі стажем роботи менше 5 років у 2022 році становитиме 37,70%. У 2022 році частка працівників зі стажем роботи від 5 до 9 років становитиме 28,28%. До 2022 року частка найбільш досвідчених працівників зі стажем від 10 до 15 років досягне 22,95%. Отже, частка найдосвідченіших працівників у 2021 році становить 11,07%. Найбільша частка працівників – це ті, хто має стаж менше п'яти років. Склад персоналу за освітнім рівнем в ПАТ «КЗШВ «Столичний» представлено таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура працівників за рівнем освіти в ПАТ «Столичний завод шампанських вин» за 2020-2022 рр.

Освіта працівників			Роки				Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Вища освіта	50	21.19	50	21.19	52	21.31	0	2	0,00	4.00
Середньо-спеціальна освіта	141	59.75	142	60.17	146	59.84	1	4	0.71	2.82

Продовження табл. 2.9

Середня освіта	45	19.07	44	18.64	46	18.85	-1	2	-2.22	4.55
Загальна чисельність працівників	236	100	236	100	244	100	0	8	-1.51	11.36

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Як правило, рівень освіти суттєво впливає на показники ефективності діяльності підприємства, так як людина, яка має вищу освіту, якісніше виконує роботу, більш ознайомена з нюансами сфери зайнятості.

Ми бачимо, що за даними 2022 року найбільшу частку становлять кадри з вищою технічною освітою (59,84%), потім йдуть кадри з вищою освітою (21,31%), і лише 18,85% мають середню технічну освіту. Для виробничих компаній цей коефіцієнт свідчить про високі вимоги до підбору персоналу.

Показники інтенсивності руху персоналу в ПАТ «КЗШВ «Столичний» за 2020-2022 рр. відображені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Рух працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	236	236	244
Прийнято на роботу - всього	4	2	10
Вибуло - всього	4	2	2
У тому числі:			
- переведенням в іншу організацію	1	0	0
- на пенсію	1	0	0
- тимчасових і сезонних	0	0	0
- по іншим поважним причинам	0	1	1
- за власним бажанням	2	1	1
- за провину	0	0	0
Коеф-нт обороту робочої сили:			
- по прийняттю	0.02	0.01	0.04
- зі звільнення	0.02	0.01	0.01
Коеф-нт плинності кадрів	0.008474576	0.00423729	0.00409836
Коеф-нт стабільності кадрів	0.64	0.64	0.62
Коеф-нт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1	1	0.2
Коеф-нт загального обороту кадрів	0.03	0.02	0.05

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Можна спостерігати що підприємство планово збільшує персонал. Так в 2022 році середньооблікова чисельність робітників склала 244 особи, що на 8 осіб більше, ніж в попередньому році. Прийом осіб переважає за звільнення, це можна побачити по тому що в 2022 році було найнято 10 осіб, а звільнено лише 2. Загалом коефіцієнт обороту з прийняття в 2022 році сягає 0,04, або 4%. Тоді, коли коефіцієнт по звільненню лише 0,01, або 1%.

Ефективність використання трудових ресурсів в основному залежить від продуктивності праці, рентабельності витрат на персонал і частки витрат на персонал у собівартості продукції. Тому для оцінки персоналу ПАТ «КЗШВ «Столичний» за 2020-2022 роки також необхідно розрахувати та проаналізувати показники ефективності роботи персоналу. У таблиці 2.11 наведено ефективність використання персоналу ПАТ «Столичний завод шампанських вин» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11

Ефективність використання персоналу ПАТ «Столичний завод шампанських вин» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	236	236	244	8	3.39
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	66931	44 159	189 911	122 980	183.74
Продуктивність праці, тис. грн.	283.61	187.11	778.32	494.72	174.44
Темпи росту продуктивність праці,%	X	-34.02	315.96	X	X

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Згідно з даними таблиці, у 2022 році середньооблікова чисельність працівників зросла на 8 осіб (3,39%), а також збільшився обсяг реалізованої продукції на 1,2298 млн гривень порівняно з 2020 роком. Ці тенденції позитивно впливають на продуктивність праці. Порівняно з 2020 роком у 2022 році відбувся приріст на 494 720 грн (174,44%).

Проаналізуємо систему управління персоналом, оцінивши внутрішнє середовище підприємства. Щоб проаналізувати внутрішнє середовище, ми виконаємо аналіз SNW на кількох позиціях. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: Strong (сила); Neutral (нейтральна); Weak (слабкість). Основним завданням аналізу SNW є виявлення «активів» (S) і «зобов'язань» (W) підприємства.

SNW-аналіз для ПАТ «КЗШВ «Столичний» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

SNW-аналіз ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Ключові параметри діяльності	S	N	W
Навчання персоналу		+	
Умови праці		+	
Мотивація і стимулювання праці		+	
Плинність кадрів	+		
Кваліфікація персоналу	+		
Оцінка якості роботи персоналу		+	
Соціальний пакет		+	
Організація планування		+	
Рівень технічної оснащеності	+	+	
Інформаційне забезпечення		+	
Якість товарів, що виготовляються	+		
Організація маркетингу на підприємстві		+	
Обсяги реалізації	+		
Асортимент продукції, що випускається	+		
Чисельність персоналу	+		
Заробітна плата		+	
Імідж (ділова репутація) підприємства	+		
Психологічний клімат в колективі	+		
Фінансова стійкість підприємства		+	
Територіальне розташування		+	
Цінова політика		+	
Обсяги виробництва		+	
Орієнтація на споживача		+	
Стратегія розвитку підприємства		+	

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Дані табл. 2.12. свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є професійність виробничого персоналу, низька плинність кадрів, якість та асортимент продукції, рівень технічної оснащеності, обсяг реалізації продукції, забезпеченість персоналом, імідж підприємства та

психологічний клімат в колективі. Як таких слабких сторін не було виявлено, проте існує ряд ключових параметрів діяльності, які отримали нейтральну оцінку, але мають певні проблеми і в перспективі можуть бути віднесені до слабких сторін.

Отже в цілому можна стверджувати, що система менеджменту персоналом є задовільною, проте є ряд певних проблем, що вимагають удосконалення.

ПАТ «КЗШВ «Столичний» за типологією організаційно-управлінських структур належить до лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка є поєднанням найбільш ефективних елементів лінійного та функціонального. Серед них функції управління, пов'язані з розподілом прав і обов'язків, є «зверху вниз», що дозволяє особі, відповідальній за підприємство, виконувати функції управління відповідно до лінійної системи. При цьому відносини між функціональними службами не мають підпорядкованих відносин. Тільки керівники першої лінії можуть приймати рішення, відповідати за них, віддавати накази працівникам і здійснювати належний контроль. Функції, права та обов'язки філій визначаються положеннями про них і затверджуються в порядку, визначеному статутом або іншими організаційними документами. Якщо детальніше розглядати систему управління персоналом ПАТ «КЗШВ «Столичний», то можна сказати, що її регулюють ряд документів, а саме: накази керуючої ланки, кадрові документи підприємства (прийом та звільнення), правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, трудові договори, положення про преміювання та депреміювання.

Наступною розглянемо та проаналізуємо підсистему мотивації та контролю персоналу. Підсистема мотивації в ПАТ «КЗШВ «Столичний» є одним з важливих елементів управління персоналом, який дозволяє забезпечити високу продуктивність та ефективність роботи працівників. На підприємстві часто використовується різноманітні системи мотивації, такі як преміювання, бонусні програми, можливості кар'єрного зростання та інші.

У ПАТ «КЗШВ «Столичний», система мотивації орієнтована на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та ефективного виконання робочих завдань працівниками. Зокрема, підприємство пропонує своїм працівникам різні програми навчання та розвитку, що дозволяють забезпечити високу кваліфікацію та компетентність персоналу.

Також у ПАТ «КЗШВ «Столичний» використовуються індивідуальні та командні премії для стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей. Підприємство пропонує бонуси за високу якість обслуговування клієнтів, а також за ефективну організацію робочого часу та виконання плану роботи.

Окрім того, на підприємстві діє система контролю та оцінки роботи персоналу. Компанія регулярно проводить оцінку працівників, яка дозволяє визначити їх ефективність та внести необхідні зміни в роботу персоналу. Також діє система звітування, яка дозволяє керівництву отримувати інформацію про роботу окремих працівників та всієї команди в цілому. Ця інформація дозволяє вчасно виявляти проблеми та вирішувати їх для забезпечення ефективної роботи працівників та підвищення їх продуктивності. Що стосується управління розвитком системи менеджмент персоналу, то у ПАТ «КЗШВ «Столичний» діє цілеспрямована програма постійного розвитку та удосконалення системи менеджменту персоналом. Підприємство пропонує своїм працівникам можливість проходження різних курсів та семінарів, що дозволяє підвищити їх кваліфікацію та компетентність.

Професійне навчання персоналу на ПАТ «КЗШВ «Столичний» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, є безперервним і відбувається протягом трудового життя працівника з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до виробництва. вимоги. За організацію процесу професійної підготовки відповідає відділ кадрів.

Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ПАТ «КЗШВ «Столичний» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Види професійного навчання на ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- Внутрішнє - готується і проводиться співробітниками компанії; - Зовнішнє - готуються і проводяться за участю сторонніх експертів, навчальних закладів; - Самостійне навчання – готується та виконується працівником самостійно за консультативної та структурованої допомоги навчального закладу.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- Відсторонення від виробництва - працівники звільняються від виконання обов'язків на час навчання; - Відсутність відриву від виробництва - під час навчання працівники поєднують його з виконанням своїх основних обов'язків
Залежно від цільового призначення	- перепідготовка – необхідна нова професійна (професійна) підготовка освічених працівників; - професійний розвиток - працівники здобувають нові знання, навички та розвивають нові навички в рамках своєї кар'єри та професії; - проходити стажування у відповідних компаніях, вищих навчальних закладах, наукових організаціях та за кордоном для отримання кращого досвіду роботи;
	- Підготовка в аспірантурі цільового призначення - спрямована на вирішення наукових завдань і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації..
Залежно від часу навчання	- короткострокове – навчання не більше 5 днів; - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	- індивідуальне; - групове.

Джерело: розроблено автором за даними ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Також діє система збору та аналізу відгуків від працівників та клієнтів, яка дозволяє виявляти проблеми та слабкі місця в роботі підприємства та швидко вносити необхідні зміни. Компанія звертає увагу на відгуки та пропозиції своїх працівників, що позитивно впливає на мотивацію та залученість персоналу до роботи на підприємстві.

Узагалі, можна зазначити, що у ПАТ «КЗШВ «Столичний» підсистема мотивації та контролю персоналу є досить добре розвиненою та орієнтованою на досягнення високої продуктивності та ефективності роботи персоналу. Підприємство пропонує своїм працівникам різноманітні інструменти та програми для стимулювання та підвищення їх мотивації, а також діє система контролю та оцінки роботи персоналу, яка дозволяє виявляти проблеми та вчасно реагувати на них. Також компанія вкладає зусилля в розвиток та

удосконалення системи менеджменту персоналом, що сприяє підвищенню кваліфікації та компетентності працівників.

Для оцінки дієвості системи менеджменту персоналу ПАТ «КЗШВ «Столичний» був використаний метод опитування працівників, який дозволив зібрати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності та оцінки роботи системи менеджменту персоналом компанії. Метод опитування працівників є одним з ефективних інструментів для оцінки дієвості системи менеджменту персоналу, оскільки дозволяє зібрати об'єктивну інформацію від робітників та отримати їхнє враження про роботу системи. Цей метод є важливим компонентом у процесі управління персоналом та підвищення ефективності роботи компанії. Опитування було проведено в письмовій формі та містило запитання про комунікацію з керівництвом, навчання та розвитку кар'єри, рівень оплати праці, взаємодію з відділом кадрів та інформаційну підтримку (Додаток А).

Наступним нашим кроком стане саме розгляд результатів цього опитування, які відображені у вигляді діаграм. Найперше розглянемо результати відповідей щодо регулярності комунікації співробітників підприємства з керівництвом, які відображені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Регулярність комунікації з керівництвом ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Згідно опитування, 80% співробітників регулярно (кожен тиждень або місяць) спілкується зі своїм керівництвом, а решта (20% співробітників) – декілька разів на рік, що свідчить про доволі регулярну комунікації на підприємстві між співробітниками та керівництвом.

Результати опитування щодо регулярності надання можливостей для навчання та розвитку кар'єри на підприємстві представлені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Регулярність надання можливостей для навчання та розвитку кар'єри на ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Отже, 65% працівникам майже ніколи не надавались можливості для навчання та розвитку кар'єри, що свідчить про наявність проблем у підсистемі системі розвитку персоналу. Лише 10% співробітників забезпечуються цією можливістю регулярно та ще 25% можуть навчатися та розвивати свою кар'єру відносно часто.

Оцінка рівня оплати праці в компанії представлена на рис. 2.3.

Більшість респондентів (70%) високо оцінюють рівень оплати своєї праці на підприємстві. Крім того, 20% учасників опитування вважають винагороду помірною і лише 10% працівників вважають, що винагорода за їхню діяльність не відповідає затраченим зусиллям, тобто знаходиться на низькому рівні.



Рис. 2.3. Оцінка рівня оплати праці на ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Оцінка взаємодії зі службою кадрів наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Оцінка взаємодії з відділом кадрів на ПАТ «Столичний завод шампанських вин»

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Половина опитаних співробітників відповіли, що вони задоволені взаємодією з службою кадрів. Водночас необхідно відзначити тривожну тенденцію, так як 25% опитаних дуже не задоволені.

Результати опитування щодо наданої інформаційної підтримки працівникам представлені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Систематичність надання інформаційної підтримки працівникам на ПАТ «Столичний завод шампанських вин»

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Отже, рівень інформаційної підтримки працівників знаходиться на досить високому рівні. Регулярну інформаційну підтримку відзначають 65% співробітників. «Так, але не завжди» - так відповіли 30% співробітників, «Ні, ніколи» - 5%.

Розглянемо результати відповідей регулярності зворотного зв'язку щодо роботи співробітників від керівництва, які відображені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Регулярність зворотного зв'язку на ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Згідно опитування, 70% співробітників регулярно (кожен тиждень або місяць) отримує зворотний зв'язок щодо своєї роботи від керівництвом, а решта (30% співробітників) – декілька разів на рік. Оцінка процесу розробки та виконання цілей та об'єктивів наведена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Оцінка процесу розробки та виконання цілей та об'єктивів роботи працівників на ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Джерело: Розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Більшість респондентів (75%) задоволені процесом розробки та виконання цілей та об'єктивів. Крім того, 15% учасників опитування відповіли, що вони дуже задоволені і лише 10% працівників вважають, що цей процес їх не задовольняє.

Результати опитування щодо регулярності участі працівників в тренінгах або семінарах на підприємстві представлені на рис. 2.8.

Майже половина опитаних співробітників, а саме 45%, відповіли, що вони майже ніколи не беруть участь в тренінгах або семінарах. «Декілька разів на рік» - так відповіли 35% співробітників, «Регулярно» - 20%.

Загальна оцінка опитування співробітників компанії щодо системи менеджменту персоналу є позитивною. Більшість працівників постійно комунікують з керівництвом, позитивно оцінюють рівень оплати праці та взаємодію з відділом кадрів, відзначають рівень інформаційної підтримки та

регулярність зворотного зв'язку з керівництвом, задоволені процесом розробки та виконанням цілей та об'єктивів роботи.



Рис. 2.8. Регулярність участі працівників в тренінгах або семінарах

Джерело: розроблено автором за даними анкетування працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Крім того, працівники відзначили, що компанія має певні проблеми в підсистемі управління розвитком. Більшість працівників зазначило, що їм майже ніколи не надавалась можливість для навчання та розвитку кар'єри. Також, практично половина співробітників майже ніколи не брали участь у тренінгах або семінарах.

До того ж необхідно відзначити негативну тенденцію, так як чверть респондентів не задоволені взаємодією з відділом кадрів, що свідчить про певні недоліки у діяльності цього відділу.

Аналіз опитування дозволяє зробити висновок про те, що система менеджменту персоналу в компанії є доволі успішною та варта подальшого розвитку. Однак, наявність деяких недоліків та проблем може вказувати на необхідність вдосконалення системи та її адаптації до потреб компанії та співробітників. В цілому, аналіз опитування є важливим етапом у процесі управління персоналом та підвищення ефективності роботи компанії.

Аналіз існуючої системи менеджменту в управлінні персоналом підприємства АТ «Столичний завод шампанських вин» показав, що підприємство має добре структуровану і комплексну систему управління персоналом, яка включає всі основні аспекти: підбір і відбір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання та розвиток, мотивацію і стимулювання, а також оцінку ефективності. Високий рівень професіоналізму керівництва та впроваджені комплексні програми навчання і розвитку сприяють ефективній роботі підприємства.

Однак, аналіз також виявив кілька слабких сторін, які потребують уваги та вдосконалення. Недостатня гнучкість системи управління може заважати швидкому адаптуванню до змін у ринкових умовах. Тому, в наступному розділі буде розглянуто шляхи вдосконалення менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «СТОЛИЧНИЙ ЗАВОД ШАМΠΑНСЬКИХ ВИН»

3.1 Закордонний досвід оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємств

Виходячи з того, що управління підприємством здійснюється в умовах глобалізації, загострення конкуренції та зміни ринкових відносин, розвиток підприємств може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. У цьому випадку талант розглядається як об'єкт стратегічного управління, оскільки людський капітал може створювати додану вартість і конкурентні переваги для підприємств [30].

Потенціал талантів організації можна виміряти компетенціями, здібностями та мотивацією до праці її співробітників. Стратегії управління персоналом повинні розроблятися з урахуванням інтересів керівництва організації та інтересів її людей. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто врахування як економічних аспектів, так і потреб та інтересів працівників при прийнятті рішень у сфері управління персоналом. Тому не слід забувати, що ефективність стратегії управління персоналом залежить від успішного використання співробітниками організації свого потенціалу для досягнення раніше поставлених цілей і досягнення цих цілей [34].

На відміну від більшості вітчизняних компаній, іноземні надають цій підсистемі велике значення. Типовими завданнями кадрового планування на зарубіжних підприємствах є: залучення та мотивація працівників з необхідним досвідом, навичками та кваліфікацією; підвищення ефективності робочого часу шляхом впровадження більш гнучкого режиму робочого часу; використання професій, які є більш прийнятними, прийнятними та зручними для них працівники та посадові інструкції замінюють суворий перелік

професій та посадових інструкцій. Тому американські експерти, як правило, є професіоналами у вузькій галузі знань, а тому їх просування в управлінській ієрархії відбувається лише по вертикалі, а це означає, що, наприклад, фінансові експерти можуть робити кар'єру лише в цій галузі. Це обмежує можливості просування на управлінському рівні та зумовлює плинність керівництва та переходи з однієї компанії в іншу. При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування на наявність у них професійної підготовки [40].

Кожна компанія встановлює власні критерії відбору та процедури найму співробітників. При прийомі на роботу проводиться інструктаж, під час якого працівника ознайомлюють із його обов'язками відповідно до інструкцій, що відповідають спеціалізації працівника, загальній діяльності компанії та її організаційній структурі. Управління персоналом Японії має свої особливості, які характеризуються: довічним або довгостроковим наймом, підвищенням заробітної плати зі збільшенням вислуги років, членством працівників у профспілці, створеній компанією. У процесі підбору, найму та оцінки персоналу основним структурним підрозділом управління персоналом вітчизняного підприємства є відділ кадрів, який в основному виконує функції найму та звільнення працівників, іноді організовує навчання працівників [25].

Ці відділи не виконують усіх функцій управління персоналом і часто укомплектовані низькокваліфікованими працівниками. Служби кадрів підприємств, що фінансуються з-за кордону, використовують у своїй діяльності різноманітні методи аналізу та планування персоналу. Наприклад, американські компанії при підборі нових співробітників використовують методи психологічного аналізу. Експерти з людських служб проаналізували фотографії за допомогою таблиці обличчя, що містить 198 особистих характеристик. В анкетах і супровідних листах кандидатів спочатку проводився почеркознавчий аналіз, під час якого було виділено 238 символів, що характеризують особистісні параметри претендента. Вибір кандидата може зайняти до 48 людино-годин в Японії та 16-18 людино-годин у Сполучених

Штатах. Важливим і невирішеним питанням стратегічного управління персоналом вітчизняного підприємства є підготовка керівників підприємства. Так, наприклад, навчання іноземних менеджерів проводиться безперервно, відповідно до концепції безперервного навчання [38].

У Сполучених Штатах, наприклад, існує близько 150 коротких курсів у бізнес-школах і університетах, які щороку навчають до 10 000 осіб. Існують також вечірні курси, також оплачувані компаніями, спрямовані на навчання керівників середньої та вищої ланки [45]. Завдання ефективного менеджменту полягає в тому, щоб організувати роботу персоналу підприємства так, щоб його конкурентні переваги щодо професійної кваліфікації (компетенцій) і потенціалу були органічно вписані в синергію та єдність усіх сторін загальної діяльності підприємства. Тому настав час для організацій прийняти інструменти управління, засновані на вартості. Ідея управління персоналом полягає в тому, щоб визначити всі можливі способи створення корпоративної цінності в обраних сферах діяльності на основі того, що є і може бути сформовано, і прийняти рішення щодо вибору кожного із шляхів.

Підприємства впроваджують ціннісно-орієнтоване регулювання для оптимізації політики зайнятості та забезпечення на цій основі довгострокової конкурентоспроможності підприємств, включаючи формування набору організаційних передумов, які сприяють розвитку підприємства. вносити поступові позитивні зміни у свою діяльність. Результатом такої якісної зміни має стати постійне вдосконалення та підвищення ефективності роботи компанії [37].

Філософія американського бізнесу базується на традиції конкуренції та заохочення індивідуалізму робітника, з чітким фокусом на корпоративних прибутках і залежності від них особистих доходів. Його характеризують чіткі цілі, високі зарплати співробітників, високі споживчі цінності, висока соціальна демократія та хороше соціальне забезпечення. Характерною рисою американської системи управління персоналом є прийняття максимально зручної системи оплати праці, постійна атестація працівників з метою

кар'єрного зростання, оцінка ефективності організації праці та обладнання робочих місць працівників. Компанія постійно оцінює заслуги своїх співробітників. В останні роки в американських компаніях набула широкого поширення система «оплата за продуктивність» - «pay for performance» (PFP), яка означає, що при будь-якому методі винагороди винагорода, яку отримують працівники, залежить від відмінностей між особами та груп у своїй діяльності. Це відображено в гнучкій системі заробітної плати та змінній системі заробітної плати [33].

Американські компанії надають великого значення підвищенню організації та мотивації в роботі з персоналом. Вони все частіше відмовлялися від ієрархічних структур, ліквідовували вертикальні зв'язки управління, розширювали коло персоналу, відповідального за виконання виробничих завдань, переводили владу на принципово іншу форму організації праці - в рамках робочих груп і бригад з певним ступенем виробничої самостійності [36].

Американські менеджери традиційно фокусуються на особистих цінностях і результатах. Вся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмах індивідуальної слухняності, оцінки індивідуальних результатів, формулювання кількісних виразів цілей короткострокового характеру. Як правило, управлінські рішення приймаються конкретними людьми, які відповідають за їх виконання [32].

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [31].

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

Серед різноманітних моделей системи стимулювання праці в ринковій економіці найбільш характерними є японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі. Розглянемо ближче японську та американську моделі управління персоналом. Система стимулювання праці дуже гнучка. Традиційно він встановлюється з урахуванням трьох факторів: професійної кваліфікації (компетентності), віку та стажу роботи [30].

Заробітна плата робітників, інженерно-технічних працівників, середнього та нижчого начальницького складу розраховується згідно з тарифним розкладом на основі цих факторів і на цій основі визначається посадовий оклад (умовно постійна частина посадового окладу працівника) як загальна оплата за трьома складовими: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію та майстерність, що характеризуються категорією та розрядом [28].

Японська модель полягає в тому, що підвищення продуктивності праці пов'язане з підвищенням рівня життя населення. З метою стимулювання підприємницької діяльності держава не вживала жодних серйозних заходів щодо моніторингу майнового розшарування суспільства. Існування цієї моделі можливе лише за наявності в суспільстві розвинутої національної самосвідомості, переваги національних інтересів над особистими, готовності людей йти на певні матеріальні жертви заради процвітання країни. Нація. Багато японських компаній використовують загальну систему, яка поєднує в собі елементи традиційної (старої та нової) тарифікації праці працівників, заснованої на матеріальному стимулюванні. Розмір заробітної плати характеризується чотирма показниками: віком, стажем роботи, професійним

розрядом і продуктивністю праці. В основі персональних ставок — вік і стаж, а показниками величини ставок праці — професійний розряд і продуктивність праці, які називаються «кваліфікаційними ставками». Для американського менеджменту характерне ставлення до людей як до робочої сили як до одного із засобів досягнення цілей компанії, підкреслення індивідуалізму, прийняття особистих рішень на основі офіційної влади, зосередження на поняттях самовідповідальності та самоствердження, а також короткострокове наймання персоналу. Для американських компаній характерні капіталоцентризм, швидка оцінка персоналу та кар'єрний ріст, професіоналізація діяльності, формалізовані та кількісні методи оцінки персоналу [39].

З іншого боку, в Японії практика управління характеризується орієнтацією на людей, колективізмом, духом співпраці, колективним прийняттям рішень і довгостроковою зайнятістю. Традиційно в промислово розвинутих країнах, таких як Канада та Сполучені Штати, як великі, так і малі компанії [46] дотримуються відкритої політики входу та виходу з простими процедурами найму, і компанії можуть звільняти або переводити працівників, коли це необхідно. Разом з американською системою, заснованою на формуванні, розвитку та управлінні персоналом та організації резервної роботи, зупинимося на японській практиці. Особливістю функціонування японської системи є те, що вона була створена в рамках існуючої структурної основи і встановила гнучку систему групових обов'язків, горизонтальних зв'язків, стимулів і функцій в рамках існуючої організаційної структури [41].

В Японії немає традиції поділу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих). При прийомі на роботу всі працівники були некваліфікованими. Їхня кваліфікація обов'язково підвищиться. Крім того, немає чіткої межі між інженерно-технічними працівниками та робітниками [42]. На відміну від підходу, який використовують американські компанії, японські компанії більше використовують корпоративну лояльність. Це досягається шляхом узгодження інтересів співробітників з інтересами компанії. Крім того, ми надаємо велике

значення системі довічного найму співробітників, виробничому досвіду та відповідним системам обліку заробітної плати, активній комунікації та просуванню акцій, прямому зв'язку, просуванню та ротації персоналу, а також акцентуванню уваги на навчанні співробітників. Основна ідея цієї системи – повага до людей.

В Японії представниками компанії вважають себе як вищі чиновники, так і звичайні менеджери. Існують також ці та інші організаційні рішення (пільги, бонусна система, коли компанія отримує великий прибуток, оплата більшої частини лікарняних, продаж і здача в оренду житла працівникам за нижчою ціною, кредити на купівлю житла за нижчою ціною), ніж нижчий коефіцієнт комерційних банків (близько 4-6%) може забезпечити унікальну психологічну атмосферу [43].

Головним конкурентом Сполучених Штатів за економічну перевагу є Японія, «Країна висхідного сонця». Менеджмент Японії продемонстрував настільки високу ефективність, що сприяв статусу країни як «лідера світового економічного розвитку» у ХХІ столітті [46]. Японська система управління працею є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-орієнтованою, централізованою, горизонтальною спеціалізацією та самоконтролем [40]. Японська модель передбачає, що менеджери повинні бути експертами, здатними виконувати практично будь-яку роботу.

Тому під час розвитку кар'єри процес відбувається в іншій сфері діяльності, яка є новою для працівника. В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вимогливий до найму нових співробітників. Для країни з дуже низьким рівнем безробіття (приблизно 1,5-2%) це питання є більш актуальним для бізнесу, ніж для національної адміністрації. Але практика найму в Японії заслуговує на особливу увагу. Суть цього процесу можна сформулювати одним реченням: «Нам потрібен працівник, як чистий аркуш паперу, ми самі пишемо те, що має бути на ньому» [49].

Японська філософія менеджменту базується на таких традиціях, як повага до старших, колективізм, консенсус, ввічливість, вірність ідеалам

компанії, довічне наймання співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної роботи [47]. Саме цих стандартів вкрай не вистачає українським вітчизняним компаніям, де практично відсутня культура командного спілкування, підтримки колег та ефективності кінцевих результатів корпоративної діяльності. Враховуючи те, що в японських компаніях практично відсутня плинність кадрів, це саме по собі означає високий рівень продуктивності праці, високий рівень психологічної атмосфери і бажання працювати відмінно і якісно. Німецька система участі працівників в управлінні виробництвом відносно унікальна. Він включає: спільну участь у наглядовій раді компанії, яка представляє капітал і найману працю; наявність «рад працівників підприємства»; Останній встановлюється на підприємствах із штатними працівниками не менше 5 осіб з правом голосу (віком від 18 років і стажом роботи не менше 6 місяців) [50].

При цьому роботодавець зобов'язаний надавати працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати звернення та пропозиції працівників, вивчати і враховувати висновки ради директорів підприємства з питань економічного і соціального розвитку [40]. Тобто, в Німеччині найбільший акцент робиться на перепідготовку працівників за планами, що відповідають їхньому досвіду роботи, безперервне перенавчання окремих категорій персоналу на відповідні посади; широко використовуються підприємства існують не лише на папері, а й постійно використовуються в процесі виконання функціональних обов'язків, використовуються різні види оплати праці, виходячи з кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [45].

Через жорстку конкуренцію французькі компанії висувають дуже високі вимоги до стандартів персоналу. Приділіть особливу увагу перепідготовці персоналу: тільки за умови постійної перепідготовки та вдосконалення знань співробітників усі без винятку працівники проходять навчання на персональних професійних курсах компанії, а співробітники постійно розуміють статус компанії та нові внутрішні вакансії, можливе просування по

службі. Серед компаній північної Італії більшість компаній використовують американський метод формулювання стратегії талантів [43]. Спеціальної системи управління персоналом у південному регіоні немає. В Італії на практиці «радянська» система відбору та переміщення кадрів базувалася на суб'єктивних факторах: родинно-соціальних відносинах тощо. Немає стимулів для підвищення кваліфікації. Пріоритет надається адміністративним методам над методами економічного та соціального характеру [37].

Американська модель мотивації праці базується на всебічному заохоченні підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активного населення. Модель побудована на соціальних і культурних атрибутах країни – орієнтована на досягнення особистого успіху кожної людини, а також високого рівня економічного добробуту. Особливістю американської системи стимулювання праці є оплата праці. Найбільш поширеною зміною є погодинна система оплати праці, яка орієнтована на стандартизовані завдання та доповнена різними формами преміювання. В даний час основною формою оплати праці в США є заробітна плата, при цьому впроваджуються відрядна і почасова системи як для основних, так і для допоміжних робітників. При цьому денний заробіток працівника визначається добутком погодинної тарифної ставки на кількість відпрацьованих годин. Ця система оплати праці не передбачає виплати премій, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високу тарифну ставку робітників і заробітну плату службовців. Що відрізняє цю систему, так це простота розрахунку доходу та планування витрат на заробітну плату [41].

Найважливішим аспектом оптимізації стратегічного управління персоналом є система мотивації та заохочення працівників до праці. Побудова ефективних підсистем все ще є дуже актуальною для переважної більшості вітчизняних підприємств. Щоб розв'язати цю проблему, нам слід запозичити досвід американських компаній. Тому сьогодні в США більше 80% компаній мають ефективні системи стимулювання праці, спрямовані на оцінку особистих заслуг керівників і експертів. У США основним способом мотивації

працівників є матеріальне стимулювання. Як правило, вони базуються на ключових показниках ефективності (KPI), таких як базова заробітна плата, премії та встановлені надбавки. KPI – система показників, яка використовується для оцінки роботи співробітників компанії [46].

До нетрадиційних методів нематеріального заохочення співробітників, які набули поширення у вітчизняних компаніях, відносяться: можливість роботи з дому; наявність корпоративних програм навчання; надання додаткових днів відпочинку співробітникам; Згідно з дослідженням Watson Wyatt Heissmann Consulting, перші дві позиції стимулюють європейців на 75%, третя – на 60%, а четверта – на 20% [31].

Традиційний метод управління трудовими ресурсами, заснований на технократичних факторах, втрачає свою дію, коли відбуваються різкі якісні зміни в техніці, технології та робочій силі. Сучасний організаційний менеджмент здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин та загострення конкуренції. Тільки шляхом оптимізації стратегічного управління персоналом можна гарантувати розвиток організації. Формулювання та реалізація стратегій управління має ґрунтуватися на ефективному використанні, оцінці та стратегічному коригуванні всіх ресурсів компанії. Формулювання та впровадження стратегій управління персоналом має враховувати напрямки змін і використовувати нові методи управління та організаційні зміни. Для вдосконалення та оптимізації стратегій управління персоналом необхідно за допомогою сучасних засобів розвивати атестацію та методи стимулювання персоналу, забезпечити підприємства кваліфікованими кадрами, створити механізм постійного підвищення потенціалу мотивації працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб [33].

Отже, сучасний стан вітчизняних підприємств вимагає впровадження інноваційних технологій у стратегічному управлінні персоналом для забезпечення переходу від застарілих структур [27], які не можуть вирішити складні завдання управління персоналом у сучасних умовах, до більш ефективної системи управління персоналом під час діяльності за кордоном.

Використання досвіду найсучасніших транснаціональних корпорацій Західної Європи, Японії та США сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління персоналом на вітчизняних підприємствах та сприятиме підвищенню корпоративної конкурентоспроможності. Впровадження зарубіжного успішного досвіду для формування корпоративних стратегій управління персоналом дозволить вирішити сучасні проблеми економічного розвитку України [28]. В сучасних умовах економічної глобалізації Україна прагне вступити до Європейського Союзу, а враховуючи економічні та політичні процеси, що відбуваються в Україні, необхідний постійний моніторинг та аналіз українського ринку праці.

Зараз вже нікого не дивують безробіття, інфляція, соціальна напруга [39]. За цих умов одним із найактуальніших питань української економіки в епоху цифрової революції є формування ефективної концепції корпоративного управління персоналом [10] з урахуванням ідей світового досвіду як складової економічного розвитку. Праця людського капіталу бере участь у сфері національного виробництва як економічний ресурс.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств, можна сформулювати основні цілі системи управління талантами: надання талантів, ефективне використання талантів, професійний і соціальний розвиток талантів. Зарубіжними країнами накопичено чималий позитивний досвід у процесі управління персоналом, який гідний використання вітчизняними підприємствами на практиці.

3.2 Розробка заходів з покращення системи менеджменту на підприємстві АТ «Столичний завод шампанських вин»

Процес управління виробничим підприємством – це безперервний, систематичний вплив вищого керівництва на діяльність структурних ділянок підприємства, з метою забезпечення злагодженої роботи та позитивного кінцевого результату. Управління є одним із найважливіших чинників

функціонування та розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність безперервно вдосконалюється, виходячи з об'єктивних вимог товарного виробництва і реалізації продукції, з урахуванням вимог економічних відносин і посилення ролі споживачів. Підвищенню виробничого та технічного рівня ПАТ «КЗШВ «Столичний» сприяють тісні зв'язки підприємства з багатьма науково-дослідними та навчальними закладами. Концепція формування системи управління включає постійне коригування цілей і планів відповідно до ринкових умов (і результати цієї діяльності вже відображені в обмінах на ринку) і необхідність використання сучасних інформаційних систем з комп'ютерними технологіями.

Система управління підприємством – це безперервна взаємодія та координація поведінки персоналу, а її призначення – виконання функцій управління для досягнення цілей господарської діяльності. Удосконалення системи управління підприємством в основному має здійснюватися з таких напрямків: удосконалення організаційної структури управління підприємством за рахунок удосконалення основних показників підприємства систем планування, обліку та контролю, оптимізації організації управління та; вдосконалення виробничих ресурсів і управління запасами за рахунок підвищення якості продукції, що випускається, підвищено ефективність управління інноваційним процесом компанії. Перш за все, удосконалення організаційної структури підприємства означає визначення оптимальної чисельності та структури апарату управління підприємством, а також чисельності працівників у кожному відділі та виробничому підрозділі, виходячи з норм, стандартів і реальних потреб підприємства [14].

Завдяки впровадженню ефективної системи внутрішнього контролю, широкому та комплексному застосуванню комп'ютерної техніки, розвитку комп'ютерних комунікаційних мереж у ПАТ «КЗШВ «Столичний» удосконалено системи планування, обліку та контролю основних показників, використовуючи сучасні програмні технології та технології управління інформацією. По-перше, це включає такі системи, як організація фінансового

менеджменту, бюджетування, управління потоками коштів і витратами. Посилення управління ресурсами та запасами – це раціональне використання різноманітних матеріальних ресурсів відповідно до передових стандартів, впровадження енергозберігаючих технологій, стандартизація використання запасів. Однією з можливостей удосконалення систем управління є використання об'єктно-орієнтованого підходу та повного циклу управління для визначення організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також ступеня відповідальності за виконання ними професійних функцій як керівників і спеціалістів різних підрозділів [17].

Цілеспрямована та функціональна структура управлінського органу дозволить ефективно, комплексно, компактно та швидко здійснювати процес управління відповідно до вимог ринкової економіки. Цільовими об'єктами управління є: матеріальні, трудові, фінансові, а також матеріальні цінності, готова продукція та інші активи. Весь процес управління ресурсами розглядається як єдине ціле, в якому існують взаємозалежні інформаційні потоки по всіх функціях управління (планування, облік, контролінг тощо). Автоматизовані системи, що використовуються організаціями для збору та обробки бізнес-інформації, також є одним із засобів удосконалення систем управління, допомагають створити розумну корпоративну структуру управління та використовувати її більш ефективно для виробничих цілей. Функціонування цієї системи створює умови для підвищення культури управління, звільняє керівників і спеціалістів усіх рівнів від роботи по ручному збору й обробці інформації, скорочує час прийняття управлінських рішень, підвищує якість управлінських рішень [20].

Стратегія удосконалення системи управління ПАТ «КЗШВ «Столичний» має зосередитись на наступних аспектах [25, 27]:

- Розробка цілей та процедур удосконалення інтегрованої системи управління компанією та її складовими для забезпечення ефективного вирішення та взаємної координації інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних аспектів

впровадження сучасних засобів і методів управління в комплексні концепції обраної системи управління (інтегроване управління автоматизованими виробничими процесами); особливо за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптивних структур, цільового плану тощо);

- Удосконалення бізнес-інформаційних систем для підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей її швидкого використання;

- Використання автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (робота, гнучкість виробництва);

- Співпраця з іноземними партнерами для досягнення необхідного рівня якісного розвитку системи управління компанією.

Створюючи ефективну систему управління організацією, науковці та практики розглядають можливість виходу на нові рівні розвитку, що дозволить модернізувати структуру управління організацією та підвищити її ефективність; встановити прийнятну (очікувану) якість, збільшити кількість кінцевих споживачів і зайняти позицію кращого постачальника; швидко реагувати на коливання ринку; захистити свій бренд і репутацію.

Удосконалення системи управління ПАТ «КЗШВ «Столичний» має здійснюватися в основному за такими напрямками: удосконалити організаційну структуру управління підприємством, удосконалити систему планування, обліку та контролю основних показників діяльності, оптимізувати організацію управління та бізнес-процеси; покращити управління виробничими ресурсами та управління запасами. Перш за все, удосконалення організаційної структури підприємства означає визначення оптимальної чисельності та структури апарату управління підприємством, а також чисельності працівників у кожному відділі та виробничому підрозділі, виходячи з норм, стандартів і реальних потреб підприємства [30].

Завдяки впровадженню ефективних систем внутрішнього контролю, широкому та комплексному застосуванню комп'ютерних технологій,

розвитку мереж IT-комунікацій, використанню сучасного програмного забезпечення. В основному це стосується управління системами фінансового менеджменту, бюджетами, потоками коштів і витратами. Посилення управління ресурсами та запасами означає раціональне використання різноманітних матеріальних ресурсів відповідно до передових стандартів, впровадження енергозберігаючих технологій, стандартизацію використання запасів. Однією з можливостей удосконалення систем управління є прийняття об'єктно-орієнтованого підходу, використання повного циклу управління для визначення організаційної структури, нових прав і обов'язків співробітників, ступеня їх відповідальності як керівників і спеціалістів різних відділів [45].

Цільова функціональна структура управлінського органу дозволить управлінському процесу бути ефективним, комплексним, компактним і швидким відповідно до вимог ринкової економіки. Цільовими об'єктами управління є: матеріали, трудові послуги, фінанси, матеріальні основні фонди, готова продукція та інші активи. Весь процес управління ресурсами розглядається як єдине ціле, в якому існують взаємозалежні інформаційні потоки по всіх функціях управління (планування, облік, контроль тощо). Організація автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації також є одним із шляхів удосконалення системи управління. Вона допомагає створити розумну структуру управління підприємством і більш ефективно використовувати її у виробничих цілях. Функціонування системи створює умови для підвищення культури лідерства, звільнення керівників і експертів усіх рівнів від ручної роботи зі збору та обробки інформації, скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення якості управлінських рішень.

Розробка системи управління організацією дуже індивідуальна, тому необхідно враховувати конкретні обставини організації. На основі аналізу науково-нормативних документів щодо сутності, завдань та очікуваних результатів створення системи управління організацією можна запропонувати загальну функціональну схему системи управління організацією (рис. 3.1).

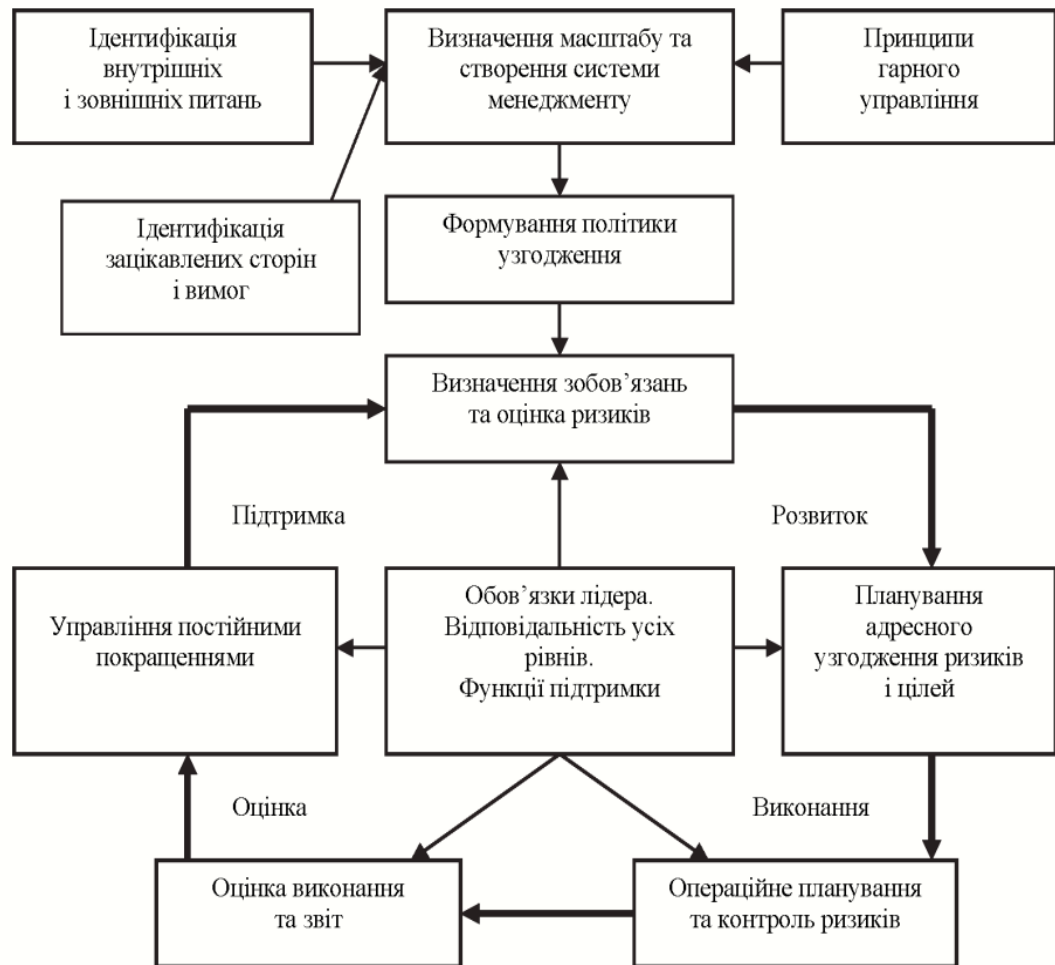


Рис. 3.1 – Загальна схема функціонування системи управління «вищого рівня» ПАТ «Столичний завод шампанських вин».

Джерело: [25]

Крім того, можна виділити основні якісні характеристики ефективної системи управління організацією:

1. Досягнення найкращих результатів серед конкурентів;
2. Можливість кардинально змінити своє життя;
3. Робота, яка приносить задоволення;

4. Створення власної опори в організації; ми віримо, що система управління організацією має відображати найвищий рівень розвитку організації, розкривати її вищу природу, формувати відповідальність, забезпечувати прості рішення в активному та конкурентному бізнес-середовищі, і створити з ідеями та формальною системою управління.

Стратегія вдосконалення системи управління ПАТ «КЗШВ «Столичний» має бути зосереджена на [42]:

- вдосконаленні цілей та процесів розвитку інтегрованої системи управління компанією та її компонентами для забезпечення ефективного прийняття рішень та взаємної координації інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також прийняття організаційних, персональних і технічних рішень;

- впровадження в комплексну концепцію обраної системи управління сучасні засоби та методи управління (інтегроване управління автоматизованими виробничими процесами);

- інформаційні системи управління підприємством для підвищення якості наданої інформації та розширення можливостей її швидкого використання; використання автоматизації та комп'ютерної техніки для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (робота, гнучкість виробництва);

- використання світового досвіду, а також національної співпраці із зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи менеджменту персоналом на ПАТ «КЗШВ «Столичний» (табл.3.1)

Таблиця 3.1

**Заходи удосконалення системи менеджменту персоналом на ПАТ
«КЗШВ «Столичний»**

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ПАТ «КЗШВ «Столичний»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання. Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»

Джерело: розроблено автором

Удосконалюючи організаційну структуру, можна забезпечити ефективне використання працівників ПАТ «КЗШВ «Столичний». Рекомендується провести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом на загальній організаційній структурі (рис. 3.2).

Головне завдання керівника відділу управління персоналом – побудувати сильну команду у відділі. Керівник несе особисту відповідальність за якість команди у своєму підрозділі; відповідає за збереження цінних членів команди та надання їм заохочень та можливостей кар’єрного зростання; відповідає за підтримку іміджу ПАТ «КЗШВ «Столичний» як всередині, так і ззовні, співпрацює з відділом кадрів, щоб забезпечити надання перспективних кандидатів на ключові посади у відділі, включаючи постійний пошук найкращих кандидатів на ринку.



Рис. 3.2. Удосконалена організаційна структура ПАТ «КЗШВ «Столичний»

Джерело: сформовано автором

Основна діяльність відділу управління персоналом ПАТ «КЗШВ «Столичний» регулюється Положенням про відділ управління персоналом. Вона включає кілька розділів, залежно від конкретної організації та її потреб. Однак основні частини, які можна включити в такі положення, такі:

1. Загальні принципи: Уточнити мету та завдання, організаційну структуру та організаційну належність відділу управління персоналом.

2. Завдання відділу: кадрове забезпечення, формування стабільної робочої сили, зниження плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни та ін.

До завдань відповідних підрозділів (відділ кадрів, відділ навчання та розвитку тощо) зазвичай входить:

- Формувати та впроваджувати корпоративну кадрову політику на основі внутрішніх стандартів та сучасних концепцій управління персоналом;
- Створювати та підтримувати інформаційно-аналітичну базу для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- Організація безпечних умов праці працівників підприємства та стимулювання їх діяльності матеріально та морально.

1. Функції відділу: визначаються відповідно до завдань. Типовими основними функціями пристрою є:

- планування та координація діяльності з управління персоналом в організації;
- відбір та найм нових працівників, проведення співбесід із кандидатами на вакантні посади, оцінка їхнього досвіду та навиків;
- розвиток та збереження талановитих працівників в організації, зокрема, розробка та впровадження системи оцінки та збереження талантів;
- організація навчання та підвищення кваліфікації працівників організації, зокрема, планування та проведення тренінгів, семінарів та курсів;
- розробка та впровадження системи оцінки працівників, у тому числі, встановлення показників результативності працівників та проведення щорічних оцінок їхньої роботи;
- розробка та впровадження програм корпоративного соціального захисту працівників організації, включаючи страхування, медичне страхування, пенсійні програми та інші види соціального захисту;

- визначення та реалізація заходів щодо підвищення мотивації працівників, включаючи розробку та впровадження системи преміювання, створення умов для кар'єрного росту та інше;
 - надавати консультації та рекомендації керівництву підприємства з питань правового захисту від протиправних дій, пов'язаних з діяльністю підприємства;
 - удосконалення організації оплати праці та стимулювання праці працівників підприємства (аналіз робочих місць; розподіл персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати праці; формування планів оплати праці; організація процесу оцінки результатів праці працівників; контроль ротації персоналу);
 - організовувати охорону життя і здоров'я працівників і майна підприємства, особливо пожежну безпеку, здійснювати заходи безпеки;
 - постійно вдосконалювати форми і методи управління персоналом шляхом впровадження досягнень сучасної науки і техніки, насамперед обчислювальної техніки, технології управління персоналом, уніфікації кадрових справ;
 - представляти підприємство в зовнішніх організаціях для виконання представницьких функцій, пов'язаних з виконанням завдань підрозділу, виконувати функції, пов'язані зі зв'язками підрозділу з громадськістю та ЗМІ.
- 2. Відділові права: Права відповідального за відділ кадрів та його працівників визначаються посадовою інструкцією, яка затверджується відповідальним за підприємство.
- Права відділу кадрів включають наступне:
 - Вносити рекомендації керівництву щодо вдосконалення діяльності корпоративних та інших структурних підрозділів. Участь у формуванні корпоративних довгострокових планів розвитку та формування корпоративних бюджетів;

- Вимагає оформлення необхідної офіційної документації в межах встановлених положень та затверджених форм. Контролювати розстановку, правильне використання та трудову дисципліну працівників у різних підрозділах підприємства;

- Вносити рекомендації керівнику, заохочувати або застосовувати встановлені заходи дисциплінарного впливу до працівників підприємства, які порушують законодавство, рішення керівного органу підприємства, накази і розпорядження вищого керівництва підприємства та інші нормативні дії.

3. Обов'язки відділу: визначає обов'язки відповідального за відділ кадрів, підлеглих працівників і всього відділу кадрів за посадовими функціями.

- Відповідно до вищезазначених положень щодо Департаменту управління персоналом ПАТ «КЗШВ «Столичний», Департамент управління персоналом повинен виконувати функції системи управління персоналом, що включає комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації, отримання працівниками нових навичок та компетенції, використовувати інноваційні методи роботи, інтегрувати їх, об'єднавшись у команду, за допомогою якої компанія досягне своїх майбутніх цілей.

- Дозволити консультантам, фізичним та юридичним особам працювати в рамках затверджених бюджетів та укладати відповідні договори;

- Запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для вирішення завдань підрозділу;

- З метою підвищення прихильності співробітників компанії політиці ПАТ «КЗШВ «Столичний» Департамент управління персоналом буде відповідати за розвиток корпоративної культури та організаційного кодексу поведінки. «Запроваджена корпоративна культура та організаційний кодекс поведінки мають виконувати три основні функції:

1. Організаційна інтеграція. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння цілей і дій співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації та внесення більшої визначеності в організаційне середовище.

2. Формувати очікувані колективні норми життя та спонтанно регулювати реальну поведінку (звичаї, традиції). У кодексі прописані необхідні правила.

3. Сприяти та прискорювати адаптацію нових співробітників, допомагати новим співробітникам зрозуміти, прийняти та адаптуватися до організаційної культури.

На етапі відбору вони ознайомляться з правилами Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки та зможуть оцінити, що від них очікується, розуміти відповідність існуючим правилам в організації, свою особисту культуру або проблеми, які можуть виникнути .

Рекомендується покращувати розвиток корпоративної культури шляхом впровадження цього кодексу, який виступає як «моральний договір» між організацією та її співробітниками. Впроваджений кодекс повинен ґрунтуватися на цінностях, присутніх у корпоративній культурі ПАТ «КЗШВ «Столичний» та практиках повсякденної діяльності співробітників. Кодекс міститиме цінності, норми та переконання, необхідні для формування та розвитку організаційної поведінки персоналу ПАТ «КЗШВ «Столичний». Він спрямований на встановлення принципів, які визначаються діловою поведінкою працівників організації.

Вище керівництво ПАТ «КЗШВ «Столичний» твердо переконане, що знання цих встановлених кодексів етики та їх спрямованість є обов'язковою умовою ведення спільної діяльності в інтересах організації та кожного працівника.

Для того, щоб цей кодекс став активним і ефективним, формулювання корпоративної культури та організаційних кодексів поведінки повинні відповідати таким вимогам: трохи виходити за рамки існуючих практик і направляти співробітників виходити за межі існуючих практик. Поки прийнятий, він все ще знаходиться на стадії впровадження, будь-які відхилення від його виконання насправді можуть бути чітко та легко оцінені іншими, тобто порушення правил негайно фіксуються.

Коли правила засвоюються настільки, що вони стають нормами, вони вилучаються з канону, тому що вони більше не потрібні, оскільки їх дотримуються за звичкою. Тому запропонований ПАТ «КЗШВ «Столичний» кодекс стане важливим елементом корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, що дозволить співробітникам швидко адаптуватися до умов організації. Умови, викладені в кодексі, коли працівники їх дотримуються, з часом стануть звичкою, яка не суперечить їхнім переконанням. Тому розроблено план дій, який дозволить реалізувати орієнтири корпоративної культури.

Тому єдність команди та керівництва, атмосфера довіри, комунікабельність керівників і теплий психологічний клімат – це лише мала частина тих складових, які дозволяють разом вирішувати навіть найскладніші проблеми.

ВИСНОВКИ

Система менеджменту підприємства - це комплекс організаційних структур, процедур, методів та інструментів, спрямованих на керування діяльністю організації з метою досягнення її стратегічних цілей та ефективного функціонування. Вона визначає рамки, в яких здійснюються усі аспекти діяльності підприємства, включаючи планування, організацію, контроль, координацію та управління ресурсами. Система менеджменту може включати в себе різні аспекти, такі як системи якості, сертифікації, управління ризиками, управління проектами, управління персоналом та інші. Вона сприяє створенню систематичного підходу до керування всіма процесами та функціями організації, що дозволяє забезпечити її ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Основними складовими будь-якої системи менеджменту є створення чітких цілей та стратегій, встановлення відповідальності та повноважень, розробка ефективних процедур та процесів, а також постійне вдосконалення та контроль за їх виконанням. Під ефективністю менеджменту розуміють ефективність системи та процесу управління як взаємодію між системою управління та керованою системою, що забезпечує реалізацію цілей компанії, це співвідношення ефектів різноманітних інвестицій у систему управління підприємством до витрат, необхідних для її реалізації, певна. Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: удосконалення структури управління, максимально спрощена структура управління, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням стажу та особистих характеристик на основі аналізу; сильні та слабкі сторони організації, концепції та політика розвитку Розробити стратегію розвитку організації. Ефективне управління вимагає комплексного підходу до всіх аспектів діяльності підприємства. Це означає, що необхідно забезпечити взаємодію між різними відділами та підрозділами, а також ретельно розробити стратегії та плани дій.

Управління персоналом є дуже важливою складовою успіху будь-якої організації, незалежно від її розміру та виду діяльності. Проблемним у наукових колах є співставлення понять «система управління персоналом» та «система менеджменту персоналом». У сучасній вітчизняній науковій літературі існує декілька підходів до визначення сутності зазначених понять, але якщо дотримуватися підходу, який ототожнює їх, то система менеджменту персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети. Відповідно до функціонального підходу системи менеджменту персоналу підприємства складається з наступних підсистем: аналізу та планування, найму та обліку, мотивації, оцінки, управління розвитком, створення умов праці, інформаційного забезпечення системи управління, розвитку організаційної структури управління, правового забезпечення персоналу.

Об'єктом дослідження було обрано ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний». Аналіз чисельності та структури працівників засвідчив, що ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» забезпечена як адміністративно-управлінським, так і промислово-виробничим персоналом. Кількість персоналу поступово росте в залежності від потреб підприємства. Аналіз структури працівників за стажем показав, що підприємство забезпечене досвідченими працівниками, хоч найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи менше п'яти років. Аналіз структури працівників за рівнем освіти підкреслив високі вимоги до рекрутингу кадрів. Показники інтенсивності руху персоналу в ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» свідчать про низьку плинність кадрів і про планомірне збільшення персоналу. Ефективність використання персоналу знаходиться на високому рівні, так як продуктивність праці зросла, порівнюючи з іншими періодами.

Аналіз ефективності витрат на персонал ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» за 2020-2022 рр. показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

Найбільш сильними сторонами підприємства є професійність виробничого персоналу, низька плинність кадрів, якість та асортимент продукції, рівень технічної оснащеності, обсяг реалізації продукції, забезпеченість персоналом, імідж підприємства та психологічний клімат в колективі. Як таких слабких сторін не було виявлено, проте існує ряд ключових параметрів діяльності, які отримали нейтральну оцінку, але мають певні проблеми і в перспективі можуть бути віднесені до слабких сторін.

Система менеджменту персоналом є задовільною, проте є ряд певних проблем, що вимагають удосконалення. Аналіз опитування дозволяє зробити висновок про те, що система менеджменту персоналу в компанії є доволі успішною та варта подальшого розвитку. Однак, наявність деяких недоліків та проблем може вказувати на необхідність вдосконалення системи та її адаптації до потреб компанії та співробітників. В цілому, аналіз опитування є важливим етапом у процесі управління персоналом та підвищення ефективності роботи компанії.

На основі проведеного аналізу запропоновано заходи удосконалення системи менеджменту персоналом на ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний»:

- удосконалення організаційної структури управління та процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу;
- ефективна система управління персоналом повинна бути гнучкою та здатною змінювати свій зміст, методи та організаційну форму відповідно до потреб підприємства та умов ринку праці.

З метою підвищення ефективності управління персоналом ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» вносяться наступні пропозиції:

– Реформувати загальну організаційну структуру відділу кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. У рамках цього розглядається розробка Положення про Міністерство управління персоналом, а також розробка Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки.

– Для вдосконалення процесу навчання персоналу ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» необхідно вдосконалити систему навчання працівників (розроблено «План навчання працівників» з урахуванням навчання «Креативний менеджмент»).

– З метою вдосконалення формування креативних методик управління персоналом у ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний» і тим самим сприяння підвищенню ефективності корпоративної діяльності, рекомендовано запровадити в компаніях такі механізми, як «Банк креативності».

– До заходів, за допомогою яких можна підвищити ефективність менеджмент персоналу ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний», можна віднести: визначення стратегії управління персоналом, використання технологій, планування розвитку персоналу, здійснення оцінки роботи працівників, підтримка комунікації, розвиток лідерських навичок, встановлення чітких процесів, забезпечення робочих умов, створення мотиваційної системи.

Впровадження цих заходів може позитивно вплинути на ефективність системи менеджментом персоналом в ПАТ «Київський завод шампанських вин «Столичний». Вони допоможуть покращити комунікацію між керівництвом та працівниками, забезпечити адекватні робочі умови та мотиваційну систему, розвинути лідерські навички керівників та встановити чіткі процеси управління персоналом. Отже, удосконалення системи менеджменту підприємства є ключовим елементом для досягнення успіху та забезпечення стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. вид. 2-ге, доп. і перероб. К. Атіка, 2011. 528 с.
2. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. 45-48 с.
3. Бондаренко Т.Ю. Аналіз виробничої діяльності в управління машинобудівним підприємством. *Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 49 - 52.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
5. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. Умань: Сочінський, 2010. 490 с.
6. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К. : Логос, 2015.
7. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки* №5 (59), 2011. 321 с.
8. Горлачук В.В. Економіка підприємства: нав. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
9. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170. URL: http://www.marketinfo.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf (дата звернення 24.04.2024).
10. Древецька О. І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному дискурсі. *Студентський вісник НУВГП*. 2017. Вип. 2(8). С. 78–80.
11. Досьє підприємства ПАТ «Столичний завод шампанських вин», URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32383371/ (дата звернення

- 24.04.2024).
- 12.Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 9. С. 418-422.
 - 13.Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.
 - 14.Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2017. 427 с.
 - 15.Іщенко М.І. Теоретичні основи оцінки результатів діяльності підприємств, пов'язаних зі зміною їх фінансового стану. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 64–72.
 - 16.Колосенко К.О. Шляхи підвищення ефективності управління підприємства. *Економічні студії*. 2018. №4(22). 46-49 с.
 - 17.Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 32–37.
 - 18.Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НМЦ «Укропосвіта», 2016. 268 с.
 - 19.Менеджмент : навч. посіб. Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с.
 - 20.Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
 - 21.Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
 - 22.Міценко Н. Г. Економіка підприємства: теорія і практикум: навч. посіб. К.:

- Ліра-К, 2014. 688 с.
23. Менеджмент: Підручник. Стадник В. В., Йохна М. А. К.: Академвидав, 2010. 472 с.
 24. Менеджмент трудової активності працівників підприємства, М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. Херсон: Олдиплюс. 2016. 288 с.
 25. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
 26. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
 27. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41–45.
 28. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : НУА, 2013. 376 с.
 29. Осовська Г. В., Крушеницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 224 с.
 30. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ", 2013. № 21 (994). С. 127–134.
 31. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
 32. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка : реалії часу*. 2020. № 4. С. 57–65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).
 33. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158–162.

- 34.Тарасюк Г.М., Протасова Л.В. Оцінка розвитку підприємства: теоретико-методичні та евристичні аспекти. Наукові праці НУХТ. К. : НУХТ, 2016. № 3. Том 22. С. 132–139.
- 35.Тимош І.М. Економіка праці: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2016. 347 с.
- 36.Управління трудовим потенціалом. За ред. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. К.: КНЕУ, 2015. 403 с.
- 37.Управління персоналом та економіка праці: учб. посіб. Перерва П.Г. та ін.; за ред. Погорелова М.І. та ін. Харків: НТУ «ХП»: Щедра садиба плюс, 2015. 521 с.
- 38.Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія. Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
- 39.Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямудич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- 40.Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
- 41.Черчик Л. М. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Луцьк, 2019. 146 с.
- 42.Черчик Л. М. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61.
- 43.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
- 44.Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. *Формування ринкової економіки : збірник наукових праць*. Вип. 15. Київ : КНЕУ, 2016. С. 146–154.

45. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. с. 214- 217.
46. Щербаков В. Г. Управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.
47. Філософія управління персоналом: монографія. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: ЗДІА, 2013. 472 с.
48. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2016. 156 с.
49. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. 177 с.
50. Dessler G. Human Resource Management: Global Edition. Pearson Education, Limited, 2012. 720 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Доброго дня!

Ми звертаємось до вас з проханням взяти участь в опитуванні, що дозволить визначити оцінку дієвості системи менеджменту співробітників компанії. Ваша думка та відгуки дуже важливі для нас, оскільки дозволять нам зрозуміти, що потрібно покращити у процесі управління нашим колективом.

Будь ласка, відповідайте чесно та об'єктивно на запитання, які ми наводимо нижче. Дані, які ми отримуємо, будуть конфіденційними та використовуватимуться тільки для аналізу результатів опитування.

1. Як часто Ви спілкуєтеся зі своїм керівництвом щодо питань, пов'язаних з Вашою роботою?

- а) Регулярно - кожен тиждень або кожний місяць;
- б) Декілька разів на рік;
- в) Майже ніколи.

2. Як часто Вам надаються можливості для навчання та розвитку кар'єри в компанії?

- а) Регулярно - кожен тиждень або кожний місяць;
- б) Декілька разів на рік;
- в) Майже ніколи.

3. Як Ви оцінюєте рівень оплати своєї праці в нашій компанії?

- а) Високий;
- б) Середній;
- в) Низький.

4. Як Ви оцінюєте взаємодію зі службою кадрів в нашій компанії?

- а) Дуже задоволений/задоволена;
- б) Задоволений/задоволена;
- в) Не задоволений/не задоволена.

5. Чи надається Вам достатня інформаційна підтримка щодо Вашої роботи та інших питань, пов'язаних з роботою в компанії?

- а) Так, завжди;
- б) Так, але не завжди;
- в) Ні, ніколи.

6. Як часто Ви отримуєте зворотний зв'язок щодо Вашої роботи від керівництва?

- а) Регулярно - кожен тиждень або кожний місяць;
- б) Декілька разів на рік;
- в) Майже ніколи.

7. Чи задоволені Ви процесом розробки та виконання цілей та об'єктивів Вашої роботи в компанії?

- а) Так, дуже задоволений/задоволена;
- б) Задоволений/задоволена;
- в) Не задоволений/не задоволена.

8. Як часто Ви берете участь у тренінгах або семінарах, що надаються компанією?

- а) Регулярно - кожен тиждень або кожний місяць;
- б) Декілька разів на рік;
- в) Майже ніколи.

Дякуємо за ваш час та відгуки. Ваша думка допоможе нам покращити систему менеджменту персоналу та забезпечити більш комфортні умови праці для всіх працівників нашої компанії.