

Міністерство освіти й науки України

Чернівецький національний університет

імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 6 курсу

спеціальності 073 «Менеджмент»

денної форми навчання

Боднарюк О.В. _____

Науковий керівник:

к.е.н., доц. **Кравець В.І.** _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування №__
від «__» грудня 2021 р.

Зав. кафедри _____ проф. Галушка З.І.

Чернівці-2021

План

Тема: Оцінка ефективності управління персоналом організації

Вступ

Розділ 1. Роль персоналу організації в системі управлінні підприємством

1.1 Функції та класифікація структури персоналу організації 5

1.2 Моделі оцінки ефективності персоналу організації 14

Розділ 2. Особливості управління персоналом на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства..... 22

2.2 SWOT і PEST аналіз ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»..... 41

2.3 Аналіз ефективності управління персоналом на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» 51

Розділ 3. Напрями удосконалення управління персоналом організації на підприємстві

3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід оцінки ефективності управління персоналом організації..... 64

3.2 Шляхи удосконалення системи оцінки персоналу на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» 80

Висновки **89**

Список використаних джерел

Додатки

Вступ

Ми живемо в інформаційному віці, де наука стрімко йде вперед. Підприємства різних спеціальностей дедалі більше мають звертати увагу на пошук нових ідей, щоби їх позиція на ринку надалі залишалась твердою. Вони бажають трохи розслабитись, проте не можуть, адже якщо вони так зроблять, то можуть втратити, якщо не весь, то значну частину свого прибутку. Для керівників стоять посильні, але не такі вже й легкі завдання. Однією із важливих задач, є грамотне управління персоналу організації та оцінка його ефективності. Ефективне виконання такої задачі надає можливість утримувати позицію на ринку, та гідно конкурувати з іншими підприємствами.

Усі ми знаємо, що на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства впливають різні фактори, такі як: маркетинг, організаційний механізм, робота керівників і т.д., проте важливим фактором є персонал. Від того буде вестись управління персоналом, буде залежати прибуток та конкурентоспроможність. Перед менеджерами постають різні завдання, адже їм потрібно найефективніше створити персонал, який буде нестримною рушійною силою підприємства. Ця сила відкриє шлях до можливих доріг зростання прибутку та росту підприємства. Керівникам потрібно як можна краще створити персонал організації та робити його оцінку ефективності управління, чим краще це зробити, тим простіше буде добиватись цілей, та виконувати завдання підприємства.

Ми бачимо, що створення персоналу організації та його оцінка ефективності важлива, проте, до не радісних задач менеджерів додається проблема, з якою зустрілась Україна і вся планета Земля — Covid 19, або простими словами коронавірус. Ця проблема словно кажучи, перекриває кисень підприємства.

Ця проблема, як і ряд інших, змушують підприємство підлаштовуватись до теперішніх ситуацій, щоби мати можливість надалі ефективно виконувати роботу та зміцнювати позиції підприємства.

Об'єктом мого дослідження в даній роботі є: особливості ефективного управління персоналом організації та їх вплив на організаційний розвиток

Мета даного дослідження — ознайомлення з особливостями управління персоналом організації, проведення аналізу, розробка шляхів удосконалення на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ».

Методами дослідження є: фінансовий і економічний аналіз, економіко-статистичні методи, маркетингові дослідження, візуальні дослідження, контент аналіз, методи теоретичних та емпіричних досліджень.

Завданнями в даній роботі є:

- розкрити функції та класифікацію структури персоналу;
- дослідити моделі оцінки ефективності персоналу;
- виявити особливості господарської діяльності ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»;
- здійснити аналіз ефективності управління персоналом на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»;
- продемонструвати можливі шляхи удосконалення системи оцінки персоналу на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ».

Методологічною базою роботи є теоретичні розробки, інформація у відкритому доступі та фінансова звітність підприємства за 2016–2020 роки

Тема важлива для всіх організацій. Велика кількість суперників, зміни зовнішнього та внутрішнього середовища дають зрозуміти підприємствам, що не можна стояти на місці. Ось чому вдосконалення управлінням персоналу та його оцінка ефективності — це важливий елемент менеджменту сьогодення. Він є незамінним фактором розвитку організації, важливим процесом змін, що підвищує можливість досягти поставлених цілей і завдань.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Функції та класифікація структури персоналу організації

Менеджмент за своєю сутністю — це майстерне управління різними об'єктами. Об'єкти менеджменту, як правило, є досить важкими системами.

Менеджмент (від англ. to manage — управляти) — це вміння досягати поставлених цілей, виконуючі різні по складності завдання із використанням праці, розумових здібностей і мотивів поведінки інших людей.

Об'єкт управління — підсистема, якою управляють. Це група осіб, діяльність яких координується та спрямовується на досягнення певного переліку цілей.

Суб'єкт управління — це підсистема, яка управляє, тобто управлінський склад підприємства. Це єдність ланок, що виконують конкретні управлінські функції на різних рівнях, при чому кожна нижче розташована ланка слугує об'єктом для вище розташованих. Так, керівники нижчих рівнів виступають об'єктами управління для керівників вищих.

Усі ми знаємо, що важливим елементом продуктивних сил та провідним важелем, який відкриває шлях для розвитку економіки є люди. Їх навички, знання та мотивація.

Управління персоналом є доволі широковідомим суспільно-важливим, соціально-економічним, важким та багатогранним явищем. У науковій літературі можна побачити різні приклади та поняття про управління персоналом. У працях різних відомих людей показано велику кількість визначення даного поняття. До прикладу:

Ситник Н.І. пише: «Управління персоналом — це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції» [16].

Деслер Г. пише трохи по іншому: «Управління персоналом — це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації

двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу» [10].

Линенко А. В. має свою думку щодо цього: «Управління персоналом — це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства»[21].

У Маркіна І. А. своє бачення: «Управління персоналом — це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується, як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [4].

Перечислені визначення вище мають багато різних відмінностей. Одні автори визначають, що управління персоналом — це одна із ланок менеджменту, самостійний вид діяльності. Інші, кажуть про те, що це набір процедур, управлінських заходів різного напрямку та методів.

Аналізуючи комплекс організаційних цілей, можна виділити такі цілі організації:

-економічні — (направлені на покращення отримання вищого кінцевого прибутку);

-науково-технічні-(підвищення ефективності праці за рахунок введення інновацій);

-Комерційно-виробничі-(зв'язані з виробництвом та в реалізації продукції в кількості, що потрібна для отримання планового рівня прибутку).;

- соціальні- (організація умов праці).

Завдання зводяться в:

- забезпечення підприємства необхідними кваліфікованими працівниками;

- реалізація потенціалу колективу;

- підтримка належних умов праці;

- створення умов для кар'єрного росту працівників.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування й контроль) виконують всі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками [1].

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту:

- планування;
- організації;
- мотивації та контролю.

Персонал підприємства створюється та корегується через різні фактори. Наприклад, зовнішні фактори (норми суспільства, темперамент ринку праці та внутрішні (темперамент продукції та організації виробництва). У свою чергу ці фактори визначають параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси — це частка працюючого населення, що по своїм фізичним та розумовим здібностям підходять до певного виду робіт. Необхідно розуміти різницю між реальними трудовими ресурсами та потенційними. Трудові- це ті, які вже виконують роботу, а потенційні -це ті, що мають бути в скорому часі під'єднані до праці[7] .

Для того щоби охарактеризувати працівників використовуються різні визначення такі як:

- кадри;
- персонал підприємства;
- трудоий колектив.

Професія — це різновид трудової активності, виконання якої вимагає відповідного набору навиків та знань

Спеціальність — це комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

Персонал являє собою об'єднання постійних працівників, які мають потрібну підготовку та навички практичної роботи. Також у життєдіяльності підприємства мають можливість працювати особи на основі контракту (тобто на певний період, який прописаний під час укладання контракту) [6].

Можна перелічити такі функції управління персоналом:

Планування — перш за все, це розуміння в потребі кількості та якості працівників.

Пошук методів рекрутування — Втілення цієї функції передбачає відповіді на різні питання, такі як :

-Де можна знайти потрібних працівників;

-Як заохотити їх у своє підприємство.

У разі зародження підприємства, ця функція обдумується ще на етапі пошуку місця для підприємства, оскільки не в кожному регіоні є можливість знайти достатню кількість робочої сили та необхідної кваліфікації. Також вартість робочої сили в різних регіонах є не однаковою.

Маркетинг персоналу — сюди входить підтримка попиту на робочі місця, зі сторони найкраще підготованих кадрів. Першочергово це менеджери та фахівці з високою кваліфікацією.

Підбір, добір та прийом на роботу працівників — за різних обставин плінність кадрів різна, тому важливо правильно підбрати персонал, за необхідності зробити добір. Він також залежить від обставин. Якщо робота фізично або розумово важка, необхідно допомога наявним працівникам.

Навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Підвищення кваліфікації робітників — це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширити та покращити раніше отриманні знання, уміння й навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг [14].

Мотивація працівників — спонукання до наполегливої праці та реалізації організаційних цілей. Кожне підприємство хоче отримати високий прибуток, проте цього не зробити без мотивації. Залежно від ситуації вона

буває різною. Наприклад:

- гроші;
- Кар'єрний ріст;
- похвала і т.д.

Влаштування робочого місця. Це надає можливість найкраще використовувати потенціал співробітників. Функція передбачає врахування різних факторів які мають вплив на економічну та соціальну продуктивність працівника (кваліфікація, індивідуальні якості).

Керування витратами на персонал — витрати на навчання, оплата, соціальні витрати.

Керування даними.

В наш час велика організація не може бути без відповідного систематичного поширення інформації. Задачею для тих, хто керує персоналом заключається в тому, щоби вчасно отримувати інформацію в необхідному обсязі, поширювати необхідну та прибирати зайву, і тим більше інформацію, що шкодить.

Керування конфліктами-тобто створення такої обстановки , що не дає прогресувати деструктивним конфліктам, а також найшвидше їх вирішення.

За виконанням функцій працівників можна поділити на чотири типа:

- керівники;
- спеціалісти;
- робітники;
- службовці.

Керівники — це працівники, які очолюють підприємство, обіймають посади управляючих або його підрозділів. Наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішень і несуть відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу.

Сюди можна включити:

- Керуючих (наприклад: людина, що не є офіційним директором та не є

акціонером, проте відповідає перед власниками за адміністрування бізнесу, – керуючий бізнесом.

-Ген.директорів (це люди, що керують кількома організаційними одиницями, що складають відповідну об'єднану структуру (асоціацію, концерн, об'єднання тощо).

-завідуючих (наприклад: завідувач кафедри є керівником колективу. В його обов'язки входить безпосереднє керівництво колективом кафедри, щодо організації й удосконалення навчальної, науково-дослідної роботи;

-майстрів (фахівці — люди, що досконало володіють певною справою);

-начальників(лідери, які спрямовують енергію й посиляють підлеглих на виконання роботи з максимальною відданістю.).

Спеціалістами прийнято рахувати працівників, що займаються технічними, економічними та іншими роботами.

Спеціалісти:

-бухгалтер (кваліфікований фахівець спеціальної сфери знань. В обов'язки бухгалтерської служби входить ведення обліку матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку

-головний інженер (це один із керівників компанії, що відповідає за технічну політику і напрями технічного розвитку підприємств)

-Механік (кваліфікований робітник, який має професійну освіту. В його функції входить обслуговування, ремонт технічних засобів).

-економісти (фахівці по здійсненню економічної діяльності підприємства, робота, яких направлена на покращення ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції та освоєнні нових видів, досягнення кращих кінцевих результатів при мінімальному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів) [29].

-адміністратор (Займається адміністративно-управлінською діяльністю, заповнює службову документацію, відповідає на всі питання як клієнтів, так й інших працівників.

До службовців входить персонал, що виконує підготовку та оформлення документації, облік та контроль.

Наприклад:

- діловоди (приймають, реєструють кореспонденцію й направляють її до структурних підрозділів. Відповідно до резолюцій керівників підприємства передає документи на виконання, оформлює реєстраційні картки або створює банк даних;

-обліковці (працівники, що виконують реєстрацією господарських даних, підтримують стабільну економічну діяльність господарства через здійснення суворого обліку;

-агенти(представники, довірені особи, що діють за дорученням когось, та служать чийсь інтересам; вважаються найважливішою групою серед залежних збутових посередників,

-секретарі (праві руки керівників. Вони займаються: прийомом відвідувачів, плануванням робочого дня керівника та прийомом телефонних дзвінків.

Працівників також розрізняють, як робітників ручної та механізованої праці по таким типам:

-обслуговування машин

-верстатів

- робота за допомогою машин

-робота з налагодження механізмів

До працівників також входить персонал, який може бути зв'язаний не з основною діяльністю:

-двірники

-кур'єри

-охоронці

-прибиральники

В якості аналізу працівників можна розділити на основних та допоміжних.

До основних входять працівники, які приймають участь в створенні продукції.

Допоміжні -робітники, що обслуговують основне виробництво

Вагомим елементом класифікації є розділення по професіям та спеціальностям

Кваліфікація працівників – рівень професійної придатності, що підтримується загальною наявністю в персоналу спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду і трудових навичок, потрібних для виконання робіт різного навантаження за відповідною професією чи спеціальністю. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців визначається рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді [43].

Кваліфікація оцінюється надання їм тарифних розрядів відповідно до тарифно-кваліфікаційних довідників. Працівники однієї і тієї самої професії можуть мати різні тарифні розряди відповідно від рівня їх теоретичних, практичних знань та досвіду роботи.

Який саме рівень кваліфікації працівника визначають за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників.

Персонал за кваліфікацією поділяється по їх можливостям робити роботу нижчого або вищого рівня складності.

Класифікують таких працівників по 4 типам:

- працівники високої кваліфікації
- середньо-кваліфіковані працівники
- працівники з малою кваліфікацією
- працівники, в яких нема кваліфікації

Висококваліфікований фахівець є працівник, що володіє унікальними навичками, здібностями, вміннями і досягненнями в конкретній галузі діяльності.

До малокваліфікованих відносять працівників, що мають I та II розряди, працівники III та IV розрядів рахують кваліфікованими, V та VI — висококваліфікованими. Некваліфіковані включають в себе працівників, які не мають розряду [23].

Вік, з якого допускається прийняття на роботу — 16 років. Якщо вам 15 років — на роботу можна влаштуватися лише, як виняток, за згодою одного із батьків або особи, що його замінює.

По віковій ознаці працівників розділяють на групи:

до 20 років (молодь),

від 20 до 30 -перспективна група,

від 31 до 40 років — продуктивна група,

від 41 до 60 років — стабільна група,

більше 60 років -наставники.

Проценте співвідношення складу робітників за групами утворює структуру персоналу підприємства. Структурою прийнято ввади питому вагу певної групи робітників у загальній кількості персоналу. Вона досліджується та проводиться аналіз, як по підприємству в загальному, так і по певним його підрозділам. Дослідження складу робочої сили включає і збір необхідних структурних параметрів із демографічних ознак: стать, вік, рівень загальної та спеціальної освіти тощо [12].

Кількість робітників протягом певного часу не залишається стабільною за рахунок її зміни внаслідок прийому та звільнення працівників. З метою обліку наявності та руху персоналу вводиться поняття облікової, середньооблікової та явочної чисельності працюючих.

До облікового складу включені всі типи постійних, сезонних і тимчасових робітників, прийнятих на роботу на п'ять днів і більше. По загальній діяльності підприємства — на один день і більше стартуючи з дня їх прийняття. Облікову чисельність враховують не лише на конкретну дату, а також, як середній показник за певний період — місяць, квартал, рік[17].

1.2 Моделі оцінки ефективності персоналу організації.

В наш час ринкова економіка включає в себе наявність конкурентного середовища, в межах якого працюють організації. Це надає їм нові можливості, які відбиваються в підвищенні ефективності використання доступних обмежених ресурсів, але також нові можливості мають ряд небезпечних факторів, що пов'язані з застарілими методами управління. Ключем успішної діяльності, коли організація не тільки воює за своє життя, але і доволі добре функціонує на ринку, обіймаючи його велику частку, стає закріпленням власної конкурентоспроможності. В наш час, коли персонал розглядають як невід'ємний ресурс, що на одному рівні з передовими технологіями і технікою, дає організації гідно закріпити свої позиції на ринку[24].

Це показує, що включення фактора людини в ході створення загальної конкурентоспроможності надає детальніше розкриті ще одне джерело покращення ефективної діяльності в організації. Конкурентоспроможність персоналу означає здатність працівників реалізувати набір ділових, особистісних та професійних якостей, що показує особливості і можливість задовольняти вимоги роботодавців.

У сучасній літературі питанням оцінки ефективності управління розвитком персоналу приділяється значна увага в роботах учених різних галузей науки — економістів, управлінців, психологів, педагогів. Зокрема, це відображено в роботах таких вчених, як Грішнова О.А. [56], Еренберг Р. Дж. , Крушельницька О.В. [20], Котвицький А.А., Савченко В. А. [15], Головач Н. В. , Чернуха Н. М., Єльнікова Г.В. та інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень щодо змісту та складових процесу розвитку управлінського персоналу, питання оцінки ефективності цього процесу вимагає подальшого детального вивчення.

Оцінка ефективності управлінського персоналу організації — це складна система дослідження характеристик працівників, рух якої спрямований на допомогу керівнику в прийнятті управлінських рішень нарощуванню кращих

результатів роботи персоналу [28].

Поглянувши на особливості оцінки ефективності персоналу варто зазначити, що доволі легко оцінити результати роботи працівників, так як результати їх роботи відображаються в кількості створеної продукції. Важче давати оцінку результатам роботи керівників та інших спеціалістів управлінського персоналу, так як вони демонструють свої можливості вливати на роботу різних ланок організації.

В наш час і в практичній роботі підприємств інтенсивно відбувається перегляд традиційних підходів до оцінки персоналу. Позитивною рисою сьогодення є використання різних методів, які спрямовані на оцінку відповідності різних критеріїв (наприклад: критерії поведінки, робочі, особисті та ін. параметри, за якими відбувається оцінка ефективності праці робітника. Критерії визначають як має бути виконана робоча функція для відповідності вимогам як клієнтів так і організації[47].

При створенні критеріїв повинна бути врахована діяльність організації, частка ринку, де працює організація, цілі й завдання оцінки — те що заплановано в загальному підсумку отримати.

Критерії оцінювання розділяють на :

- Оцінку компетенцій.

В даній ситуації робиться оцінка знань та навичок працівника, його здатність використовувати їх на практиці, а також поведінка й індивідуальні особливості.

Провідне місце має такий спосіб оцінки як вирішення ситуаційних завдань із включенням особливостей посади, яку займає або має в планах обіймати конкретний робітник організації.

— Оцінка результативності.

Вона створена на базі показників праці певного працівника з управлінського персоналу. Перед оцінюванням потрібно поставити чітко вимірювані задачі. Результативність може виражатись у продажах продукції за 1/3 кварталу, у кількості реалізованих проектів, або в чисельності укладених

договорів. Створенням пунктів по яким буде оцінка переважно спеціальність із відділу персоналу спільно з тими людьми, які роблять відповідну роботу ю

А.Фурнхамом запропонував чотири групи критеріїв, що користуються попитом у всіх організаціях:

- професійні, що передбачають характеристики професійних знань, умінь, навичок, досвіду людини, результатів праці
- ділові включають: як відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість;
- моральнопсихологічні, до яких відносяться: здатність до самооцінки, чесність, спра ведливість, психологічна стійкість;
- специфічні критерії оцінки персоналу, які утворюються на основі властивих людині якостей і характеризують її стан здоров'я, авторитет, особливості особистості.

Як було вказано в попередній інформації, критеріїв оцінювання доволі не мало, але декілька авторів таких, як Г.В. Градосельський, С.М. Климова, та А.Н. Чуракова їх зводять у три групи

- відповідно до спрямування:

I. Якісні методи.

До методів якісної оцінки відносяться:

- Матричний — порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади управлінського персоналу.
- Метод системи довільних характеристик — персонал відповідальний за оцінку, виділяє найкращі здобутки й найсерйозніші порушення в роботі й роблять висновки на основі їх зіставлення.
- Оцінка виконання завдань — найпростіший метод, коли оцінюється праця співробітника в загальному.
- Метод «360 градусів» — оцінка працівника управлінського персоналу колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами й ним самим.

II. Кількісні методи — вважають дійсними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах.

До них відносять:

— Методи бальної оцінки. З кожним професійним досягненням управлінський персонал отримує деяку кількість балів, яку підраховують за підсумками певного періоду — місяця, кварталу або року.

— Ранговий — група відповідальних осіб створює власний рейтинг працівників, після цього вони звіряються між собою, і тих співробітників, які були в нижні строці рейтингу, звільняють або переводять нижчу посаду

-Метод вільної бальної оцінки. У даному випадку кожна індивідуальна якість, оцінюється експертами деяку балів, а результати підбиваються. На основі отриманих даних створюється рейтинг.

III. Комбіновані методи.

До них входять:

— Метод суми оцінок. Усі характеристики працівників оцінюються за певною шкалою, а потім виводиться середнє показання й порівнюється з ідеальним для тієї чи іншої посади.

— Система угруповання. Працівників управлінського персоналу розділяють на групи — чи з тих, чия робота є незадовільною до тих, чия робота майже ідеальна.

Хоч методів оцінки описаних вище багато, але можна підбити підсумок, що вони можуть оцінити тільки певний аспект роботи співробітника управлінського персоналу. Тому кадрові консультанти дедалі частіше почали використовувати комплексні універсальні методи.

До таких комплексних методів можна віднести:

-методи оцінки компетенції персоналу

— методи оцінки результативності персоналу (за показником КРІ).

Необхідно звернути увагу на методи оцінки компетенцій — тому що вони, на думку фахівців, дають найкраще об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників.

Суть цього методу заключається в підвищенні ефективності вже наявного в організації кадрового потенціалу. У процесі виконаних заходів, економиться заробітна плата, час роботи та витрати на додаткові ресурси, необхідні для виконання того чи іншого завдання некомпетентним співробітником. Коли буде проведена оцінка, працівник може бути переведений на другу посаду, котра може принести більше користі та можливостей [31].

Ще одним варіантом є направлення працівника на підвищення кваліфікації.

Є декілька найбільш відомих підходів для оцінки компетенції працівників:

— **Ассесментцентр.** Сучасний метод оцінки персоналу, що дає отримати правдиві дані про особистісні, ділові якості співробітника.

Включає три етапи:

-підготовчий, за його час визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій;

-створення процесу, що включає сценарій проведення ассесментцентру;

-створення та адаптація вправ, визначення набору оціночних методик

До процедури ассесментцентру можуть входити ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю й тести [42].

В підсумку проводиться загальна оцінка— інтеграційна сесія і складання звіту. Завершується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Цей метод доволі важкий, тому його переважно використовують у великих компаніях

— **Атестація.** Порядок її проведення має бути викладений в офіційно затверджених керівництвом компанії документах. У ході атестації йде оцінка кваліфікації, результатів праці, рівень практичних навиків і теоретичних знань, ділові та індивідуальні якості працівника.

Виконується з періодично — 1–3 рази на рік. За підсумками атестації працівника можуть звільнити

— **Тестування.** Для оцінки застосовуються різні тести.

При оцінці кандидатів використовують, як професійні, так і психологічні тести.

-Психологічні — допомагають знайти індивідуальні якості працівника

-Професійні — його вміння і знання, потрібні для оптимального виконання обов'язків.

— **Метод експертних оцінок.** Сюди входить внутрішня та зовнішня оцінка.

Перша заключається в застосуванні цього методу при підключенні до оцінювання персоналу -експертів, як визначають параметри працівників і на основі свого досвіду створюють заключення. Такими людьми можуть бути як керівник так працівники, які добре знають свого колегу

У свою чергу, зовнішня оцінка — це оцінка за участю залучених спеціалістів в області спостереження та психології [56].

— **Інтерв'ювання.** Створений на основі питань та відповідей. Процес може бути проведений у вільній формі. У даному випадку окреслюється емоційна реакція на запитання. Структуроване інтерв'ю включає перелік питань наперед відповідно схемі.

- **Ділові ігри.** Заключені в імітації ділової активності. Метод ділової гри дозволяє змодельовати дії працівника в різних ситуаціях . Рівень цих ситуацій коливається від важких до легких, для того щоб

-оцінити його поведінку;

-стресостійкість;

-здатність швидко і правильно приймати рішення;

-взаємодія з колегами і клієнтами.

За цільовими характеристиками ігри поділяються на навчальні, виробничі, дослідницькі . Виділяють п'ять основних модифікацій ділових ігор:

- Рольові ігри: коли відпрацьовується тактика виконання соціальної ролі, функції, обов'язки, дія якоїсь конкретної особи [51];

- Імітаційні ігри: в процесі них імітується діяльність якої-небудь організації, підприємства, фірми, дія їх управлінського апарату, яка виробляє поведінкові навички.
- Ситуаційні ігри: коли розігрується будь-яка ситуація та спостерігається поведінка людини в цій ситуації.
- Операційні ігри (тренінги): допомагають відпрацьовувати конкретні специфічні операції.

Оцінка ефективності процесів розвитку персоналу може відбуватись з використанням вже наявних методологічних підходів, що використовуються для оцінки менеджменту персоналу.

Н. Гавкалова [6] та Т. Власенко виділяють чотири можливих підходів:

- ефективність як відношення результату до витрат на його одержання;
- ефективність як досягнення цілей та міра виконання завдань;
- ефективність як досягнення певного стану системи;
- ефективність як досягнення балансу інтересів зацікавлених груп;

Дані підходи виділяються різною мірою придатності для використання в оцінці основної ефективності розвитку персоналу. Також можуть продуктивно використовуватися для оцінювання ефективності деяких складників цього процесу. Дивлячись на те, що процес розвитку є комбінованим, краще дослідити фактори, що спричиняють ефективність його деяких складників.

Визначення ефективності навчальних заходів можна зробити за допомогою однієї з відомих моделей. Однією з доволі відомих моделей є Таксономія Блума. В переробленому Л. Андерсоном сучасному варіанті дана модель показує оцінку навчального впливу за шістьма критеріями:

- запам'ятовування;
- розуміння;

- застосування;
- аналіз;
- оцінка;
- створення;

Кожний елемент пов'язаний із деяким когнітивним процесом, формування навичок на якому говорить про продуктивно-кращий рівень оволодіння знанням. Таким чином, оцінка ефективності навчання може бути реалізована методом визначення досягнутого рівня в ієрархії навичок.

Такий підхід значно полегшує процес оцінювання та вибір засобів корекції, але не може бути приміненний до супутніх чинників успішного навчання, а саме визначення рівня мотивації до навчання та визначення впливу умов розвитку.

Для великих організацій останнім часом є тенденцією використання в оцінці ефективності навчання методу «центрів оцінки та розвитку».

Особливістю даного методу є виконання групою учасників багатогранних вправ, які копіюють реальні виробничі можливі ситуації, за присутності експертів спостерігачів, які дають оцінку кожному учаснику за вибраними критеріями, що на пряму пов'язані з ідеальними зразками виробничої поведінки, та які приймають рішення про рівень професійної майстерності осіб що приймають участь після обговорення результатів спостережень. Після кожного завдання учасники отримують детальний зворотний зв'язок щодо участі у завданні, припущених помилок та можливих засобів їх усунення [8].

Проведення «центрів оцінки та розвитку» дає змогу підприємству здійснити достатньо точну оцінку рівня поточних компетентностей учасників, визначити існуючий «розрив» між наявним рівнем та бажаним, оцінити індивідуальний потенціал працівника і його готовність до розвитку.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства

Повне найменування юридичної особи (станом на 21.11.2021)	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ
Скорочена назва	ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО- ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»
Назва англійською	CHERNIVTSI OIL SEEDS CRUSHING FACTORY PRIVATE JOINT STOCK COMPANY (CHERNIVTSI OIL SEEDS CRUSHING FACTORY PRJSC)
Статус юридичної особи (станом на 21.11.2021)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00373959
Дата реєстрації	10.12.1993 (27 років 11 місяців)
Уповноважені особи	<ul style="list-style-type: none"> • <u>ЧУХНО ОЛЕНА</u> <u>ВІКТОРІВНА</u>, 05.09.2018 — керівник • <u>ЧУХНО ОЛЕНА</u> <u>ВІКТОРІВНА</u>
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Розмір статутного капіталу	50 903 341,00 грн.

Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	
Основний:	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
Інші:	<ul style="list-style-type: none"> • 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 56.29 Постачання інших готових страв

Олійно-жировий комбінат у місті Чернівці було збудовано та введено в експлуатацію в першій половині 1950-х років відповідно до п'ятого п'ятирічного плану розвитку народного господарства СРСР.

Загалом, за радянських часів олійно-жировий комбінат входив до найбільших підприємств міста.

Після проголошення незалежності України державне підприємство було перетворено на орендне підприємство.

У травні 1995 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про приватизацію комбінату. Надалі орендне підприємство було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство. Власником комбінату стала компанія «ViOil».

У 2010 році в зв'язку з чинним законодавством відкрите акціонерне товариство було перейменовано в публічне акціонерне товариство.

Товариство створено з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів комбінату та трудового колективу, максимізувати добробут акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, отримання акціонерами дивідендів.

Приватне акціонерне товариство «Чернівецький олійно-жировий комбінат» змінило тип товариства з «публічного» на «приватне», а також

змінило найменування товариства з Публічного акціонерного товариства «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на Приватне акціонерне товариство «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на підставі Рішення річних Загальних зборів акціонерів Публічного акціонерного товариства «Чернівецький олійножировий комбінат» (Протокол № 1 від 27 квітня 2017 року) та Закону України «Про акціонерні товариства»

Дане підприємство являється частиною виробничого комплексу групи «ViOil», у складі, якої знаходиться також ПрАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат. Товариство входить в асоціацію «УКРОЛІЯПРОМ» (адреса м.Київ, вул.Старокиївська,14).

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» розташований за адресою м.Чернівці, вул. Ярослава Мудрого 17.

Середньообліковачисельність штатних працівників облікового складу 405 (осіб)

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): 4

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): 7

Фонд оплати праці: 56 475,0 тис. грн.

Відмічається збільшення розміру фонду оплати праці на 3 % за рахунок виплати щомісячних премій за основні показники та зросту мінімальної зарплати, передбаченою законодавством України.

Важливими напрямками активності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є :

- створення та збут товарів народного вжитку;
- Закупівля, переробка, зберігання, збут сільськогосподарської продукції
- комерційна та торговельна діяльності
- переправлення продукції своїм транспортом
- посередницька діяльність

Метою діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є задоволення суспільних потреб у його продукції, роботах, послугах, та реалізація на підставі одержаного прибутку, соціальних та економічних інтересів акціонерів товариства.

Стратегія бізнесу полягає в забезпеченні основного виду ліцензованої діяльності з виготовлення продукції, а також здійсненні інших видів діяльності, які не суперечать меті товариства і вимогам діючого законодавства України

Стратегія подальшої діяльності підприємства щонайменше на рік

- розширення виробництва
- реконструкція, поліпшення фінансового стану
- опис істотних факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства в подальшому)

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на наступні періоди планує:

- будівництво нового заводу з переробки олійних культур.
- Планується нарощування випуску продукції;
- освоєння випуску нових видів продукції.

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» випускає наступні види продукції:

- олія соняшникова,
- олія ріпакова,
- олія соєва, лляна,
- паливні гранули.

Підприємство займається переробкою олійного насіння, виробництвом нерафінованих та рафінованих рослинних олій та виробництвом паливних гранул.

Річна потужність із переробки — до 180 тис. тонн насіння соняшнику.

У ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» успішно працює лінія гранулювання соняшникового лушпиння.

Введенні енергозберігаючі технології спалювання лушпиння для повного самозабезпечення комбінату парою та теплоенергією.

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» освоїв європейський досвід відвантаження олії у флекситанки.

Однією з основ менеджменту є організаційна структура. Вона сильно пов'язана з управлінськими процесами та роботою управлінців.

Існують різні індивідуальні погляди та думки на суть цього терміну. Деякі можемо розглянути нижче. Можна відзначити авторів, які у своїй манері описали це визначення

О.М. Скибіцький та Л.І Скибіцька пишуть: «Організаційна структура -це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [35].

О.Є Кузьмін пише, що: «Організаційна структура -упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, взаємозв'язки та забезпечують управління організацією» [3].

Організаційна структура ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» представляє собою впорядковану сукупність підрозділів, що дозволяють керувати підприємством та його взаємовідносинами

Організаційна структура ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» відноситься до лінійно-функціонального типу.

Лінійно – функціональна ОСУ є покращеним варіантом лінійного типу та призначена усунути вагомий недолік лінійної структури — відсутність механізму планування стратегії.

Вона має такі переваги, як значна кількість вертикальних та горизонтальних зв'язків. У цій ОСУ керівники діляться на функціонуючих так

лінійних. Сюди входять спеціальні штаби, які не мають дозволу прийому рішень, але підтримують керівника у виконанні певних задач. Завданням штабів є підтримка керівника при стратегічному плануванні [37].

Даний тип структури підходить тим, де зазвичай використовуються одні й ті ж дії да завдання.

При лінійно – функціональній ОСУ домінує лінійний тип, проте, чим складніше управління, тим сильніше зростає вплив функціональної структури. Наприклад у цеху її вплив малопомітний, проте якщо взяти за вимір підприємство, то роль функціональності піднімається в кілька раз. Функціональні служби виконують підготовку вирішення різного роду питань, забезпечують весь технологічний процес виробництва, допомагають зменшити навантаження на керівників лінійних підрозділів

У таблиці 2.1.1 відображено позитивні та негативні сторони даної ОСУ.

Таблиця 2.1.1 переваги та недоліки лінійно – функціональної ОСУ

Переваги	Недоліки
швидке прийняття рішень;	складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
забезпечує високо-швидкісне опрацювання управлінських рішень завдяки системі бюрократії;	повторювання функцій управління;
Об'єднує переваги обох структур;	протидія виконанню організаційних перебудов;
особиста відповідальність кожного керівника за результати роботи;	Напружені відносини між керівниками функціонального підрозділу та лінійного;

Ефективне вирішення поставлених задач спеціалістами функціональних служб.	При перебудові значно зростає рух даних, що призводить до перевантаження керівників.
---	--

Закін.табл. 2.1.1

Структура досліджуваного підприємства визначена характером поділу праці між:

- цехами
- специфікою продукції
- технології виробництва

У життєдіяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» беруть участь основні, підсобні, допоміжні, складські та підсобні цехи

До основних цехів відносять:

- олійно-екстракційний цех
- цех очистки олії
- сировинний
- цех створення яблучного концентрату

Допоміжні:

- цех ремонтно-будівельних робіт
- енергетичні цехи

Цехи, що стосуються обслуговування ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»:

- транспортні
- складські -цехи, де проходить фасування олії

Підсобні — цехи що відповідальні за тарування

В таблиці 2.1.2 можна побачити основні проведення підприємства

Табл. 2.1.2 проведення на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Проведення за 2018–2020р капітальних ремонтів обладнання та оновлення основних фондів:		
2018	2019	2020
— введено нові об'єкти вартістю 2.684 тис. грн	— введено нові об'єкти вартістю 18 778 тис. грн.;	— введено нові об'єкти вартістю 6 542 тис. грн.;
-відремонтовано, модернізовано на 20.650 тис. грн.	відремонтовано, модернізовано на 25 710 тис. грн.	відремонтовано, модернізовано на 19 961 тис. грн.
— виведено з експлуатації об'єктів на суму — 1.554 тис. грн.	— виведено з експлуатації об'єктів на суму — 3 035 тис. грн	— виведено з експлуатації об'єктів на суму — 560 тис. грн
— дооцінка / уцінка основних засобів не проводилася.	— дооцінка / уцінка основних засобів не проводилася.	— дооцінка / уцінка основних засобів не проводилася.

Закін.табл 2.1.2

У 2019 році виконані заходи з модернізації обладнання та підвищення ефективності технологічних процесів.

Зокрема:

— Спроектовано та введено в експлуатацію сучасна установка хіміко-фізичної очистки стічної води комбінату, що дозволило покращити екологічний стан підприємства.

— Збудовано сучасне відділення гранулювання шроту на ділянці елеватору шроту, що дає можливість збільшити потужність зберігання шроту до 2000 тн, збільшення завантаження та реалізації шроту гранульованого

В 2020 році на комбінаті виконана значна за складом і вартістю робота

та повторно проведена атестація системи безпеки харчової продукції НАССР та систем якості продукції, системи GMP+

У 2020 році виконані заходи з модернізації обладнання та підвищення ефективності технологічних процесів.

У свою чергу:

1. — Модернізація десятичанного випарника ОЕЦ з установкою додаткового чана з метою збільшення продуктивності ОЕЦ до 500 т / добу по насінню соняшнику;
2. Монтаж паропроводу окремого паропостачання пресового відділення ОЕЦ;
3. Встановлення 150-ти тонних вагонних ваг.
4. Модернізація вагового господарства ЦОО з заміною механічних ваг на витратоміри.
5. Заміна стрічкових транспортерів галереї подачі насіння на МЕЗ на скребков зі встановленням після них магнітного сепаратора.
6. Заміна підігрівача розчинника в ОЕЦ.

Таблиця 2.1.3 Виготовлення та переробка продукції за 2019–2020 роки

За підсумками 2019 року було	За результатами 2020 року було оброблено
перероблено 127,2 тис. тонн олійного насіння	100 тис. тонн олійного насіння.
. Основною олійною сировиною, що перероблялася, було насіння соняшнику — 116,2 тис.тн, або 91,5 % до загального обсягу переробки насіння олійних культур.	Основною олійною продукцією, що перероблялася, було насіння соняшнику — 95,3 тис.тн, або 94,4 % до загального обсягу переробки насіння олійних культур.
Крім того, за 2019 рік було перероблено насіння ріпаку 11,0	За 2020 рік було перероблено насіння ріпаку 5,7 тис.тонн (5,6 %) до

тис.тонн (8,6 %) до загального обсягу переробки насіння олійних культур.	загального обсягу переробки насіння олійних культур.
За 2019 рік обсяги виробництва нерафінованої олії склали 56,8 тис. тонн (52,2 тис. тонн соняшникової та 4,6 тис. тонн ріпакової)	За 2020 рік обсяги виробництва нерафінованої олії склали 45,5 тис. тонн (42,6 тис. тонн соняшникової та 2,9 тис. тонн ріпакової).
Виробництво шроту у звітному періоді склало 50,7 тис.тонн (соняшниковий — 44,5 тис тонн, ріпаковий — 6,2 тис. тонн).	Виробництво шроту у звітному періоді склало 38,0 тис.тонн (соняшниковий — 34,7 тис тонн, ріпаковий — 3,3 тис. тонн).

Закін.табл 2.1.3

Якщо порівнювати ці два роки, то можна побачити те, що виробництво продукції значно упало.

Основні засоби — матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам, очікуваний строк корисного використання (експлуатації), яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)

У таблиці 2.1.4 знаходиться інформація про основні засоби(за залишковою вартістю) 2020 рік

Таблиця 2.1.4 Інформація про основні засоби підприємства (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	566 329	541 848	0	0	566 329	541 848
будівлі та споруди	454 326	445 991	0	0	454 326	445 991
машини та обладнання	102 951	88 865	0	0	102 951	88 865
транспортні засоби	7 375	5 223	0	0	7 375	5 223
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	1 677	1 769	0	0	1 677	1 769
2. Невиробничого призначення:	87 585	80 574	0	0	87 585	80 574
будівлі та споруди	74 893	72 483	0	0	74 893	72 483
машини та обладнання	12 000	7 455	0	0	12 000	7 455
транспортні засоби	90	50	0	0	90	50
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	602	586	0	0	602	586
Усього	653 914	622 422	0	0	653 914	622 422
Опис	Коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,31. Первісна вартість на початок звітної періоду становить (тис. грн.) 870 964, на кінець 896 907. Обмежень на використання основних засобів немає.					

Закін.табл.2.1.4

У таблиці 2.1.5. ми можемо побачити основні показники підприємства

Таблиця 2.1.5. Основні показники ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за останні 5 років (2016–2020 роки)

Показники	на кінець періоду				
	2016 р.	2017 р.	2018	2019	2020
Необоротні активи (тис. грн.)	742735	719006	675 854	656 449	623418
Виробничі запаси (тис.грн.)	7336	50725	10 624	10460	9 834
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (тис.грн.)	15308	4125	3597	5408	2 069
Інша поточна дебіторська заборгованість (тис.грн)	173	260	148	149	70
Оборотні активи (тис. грн.)	123382	108775	62385	34695	17344
Нерозподілений прибуток (збиток)	143741	106051	48 670	-2 523	-66916
Власний капітал	714862	677130	618714	565799	501015

Продовження таблиці 2.1.5

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6686	700	381	10 270	6108
Поточні зобов'язання (тис. грн.)	121184	122584	91 837	125 345	139647
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	165947	176777	200751	218972	186 850
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн.)	166432	172299	185812	203026	166457
Валовий прибуток, тис.грн.	485	0	0	0	0
Інші операційні доходи	802	1237	1641	452	716
Адміністративні витрати (тис. грн.)	15660	17057	19239	22922	25338
Витрати на збут (тис.грн.)	9524	10322	12 496	5 265	2012
Операційні виграти, усього (тис.грн.), у т.ч.:	124084	160571	260 731	198 417	208363
— матеріальні затрати	26559	50198	94 412	58 110	81923
— витрати на оплату праці	32716	38606	43 808	49 568	53624
— відрахування на соціальні заходи	6988	7272	8 369	9 638	9677
— амортизація	50992	58447	65 408	64 809	57875
— інші операційні витрати	6829	6048	48734	16 292	5264

Проведений аналіз показників протягом 5 років **ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»** показав, що виручка від реалізації за 5 років не змінилася (як було у 2016 році 166432 тис.грн) так залишилась у 2020 (166457 тис.грн) різниця хоч і є проте вона не велика), Ми можемо побачити що починаючи з 2016 року виручка непинно росла, але у 2020 значно упав, це зв'язано з подією, яка сколихнула не тільки Україну але і весь світ — коронавірус.

Кредиторська заборгованість — це заборгованість підприємства іншим юридичним і фізичним особам, що виникла в результаті здійснених раніше дій оцінена в гривнях і щодо якої в підприємства існують зобов'язання її погашення в певний строк.

Кредиторська заборгованість порівнюючи між 2016 та 2020 роками зменшилась на 8.64 % що являється позитивним показником

Дебіторська заборгованість у 2016 році становила 15308 тис.грн. у 2020 році вона становила 2069 тис.грн, якщо дивитись у відсотках то заборгованість упала на 86.4842 %. Це є хороший показник, тому що в разі збільшення дебіторської заборгованості негативно впливає на рівень фінансової стійкості, оскільки означає, що підприємство не отримує грошових коштів за реалізовану продукцію, але водночас використовує кредити банків для здійснення своєї фінансово-господарської діяльності, що, у свою чергу, призводить до погіршення платоспроможності підприємства.

Прибуток — це позитивний фінансовий результат діяльності бізнесу або частина доходу, яка залишається після вирахування з нього всіх витрат.

Валовий прибуток. Це перший і найбільш узагальнений показник прибутку. Говорить про те, скільки вийде прибутку, якщо від виручки відняти всі витрати, прямо пов'язані з виробництвом проданого товару (собівартість) або виконанням послуг

Валовий прибуток = виручка — собівартість

Як ми можемо побачити з таблиці 2.1.5 валовий прибуток за останні 4 роки тримається на нулю

До зовнішніх факторів, що впливають на валовий прибуток належать:

- природні умови,
- транспортні умови,
- державне регулювання цін, тарифів, відсотків, податкових ставок та пільг, штрафних санкцій,
- конкуренція на ринку товарів.

Ці чинники не залежать від діяльності підприємства, але сильно впливають на його прибуток.

До внутрішніх факторів відносять

- обсяги виробництва та реалізації продукції,
- структура продукції, собівартість продукції,
- якість продукції,
- ціни та ін.

Внутрішні фактори поділяють на виробничі та невиробничі.

Виробничі фактори характеризують наявність та використання засобів і предметів праці, трудових та фінансових ресурсів. Ці фактори, у свою чергу, поділяють на екстенсивні та інтенсивні.

В таблиці 2.1.3 (Виготовлення та переробка продукції за 2019–2020 роки) ми розглядали показники виготовлення та переробки продукції за 2 роки. І ми побачили, що у 2020 році показники впали. Як вказано вище, однією із причин нульового валового прибутку є внутрішній фактор (обсяги виробництва та реалізація продукції).

Адміністративні витрати зросли за 5 років на 61.8008 % (9678 тис грн). порівняно з 2016 та іншими роками, витрати на збут значно зменшились (на 7522,0 тис. грн). Несприятливо на діяльність підприємства вплинуло збільшення операційних витрат на 208363 тис. грн, порівняно з іншими роками. якщо порівнювати з 2016 вони майже вирости у двічі, а саме на 84279 тис. грн.)

На це вплинуло збільшення:

— матеріальних витрат 55364 тис. грн.,

-витрат на оплату праці на 20908 тис. грн.,

— відрахувань на соціальні заходи на 2689 тис. грн.,

— амортизації на 6883 тис. грн.,

Собівартість реалізованої продукції — це відображені у валютній формі витрати організації на створення продукції, та її реалізацію на ринках збуту. Втрати на створення продукції створюють виробничу собівартість. В свою чергу витрати на виробництво та реалізацію — повну собівартість.

Ми можемо побачити собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у таблиці 2.1.4 яка наведена вище. Тут також використовувались дані звітів про фінансові результати за 5 років, (звітні періоди 2016 — 2020 роки.) якщо не рахувати 2020 рік, то протягом 2016–2019 років собівартість продукції помітно росла. У 2019 році вона становилв 218972 тис.грн., А в 2020 вона становила 186850 тис.грн., Це звязано з модернізацією наявного обладнання та оновлення (Число зменшилось на 33.9687 %)

Доходи підприємства — це збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які приводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників).

Доходи — витрати = прибуток чи збиток.

Прибуток - перевищення доходів звітного періоду над витратами звітного періоду.

Збиток - перевищення витрат звітного періоду над доходами звітного періоду.

Фінансовий результат — це різниця між доходами та витратами підприємства.

Простіше, кажучи, — прибуток або збиток.

Чистий фінансовий результат це кінечна цифра прибутку або збитку після врахувань усіх показників, що впливають на цей результат

Таблиця 2.1.6. Чистий фінансовий результат ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Чистий фінансовий результат:	2016	2017	2018	2019	2020
прибуток	518	0	0	0	0
збиток	(0)	(37 732)	(58 416)	(52 915)	(64 784)

Закін.табл. 2.1.6

Таблиця 2.1.6 показала нам, що за останні 5 років тільки у 2016 році підприємство отримувало прибуток і не мало збитку. За останні 4 роки сума збитку виросла на 71.6951 %, тобто з 37732 тис.грн (показник 2017 року) до 64784 тис.грн (показник 2020) року. На це вплинули різні фактори. Наприклад з таблиці. 2.1.2 (проведення на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат») ми побачили, що було виведено з експлуатації основних засобів у 2020 році на 560 тис.грн, що також було вплинуло на прибуток. Під таблицею

було наведено численні нововведення та модернізації ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» які за собою потягнули затрати

Ці дані не вносились у таблицю, проте розглядаючи фінансову звітність підприємства за 2014- 2015 роки було проаналізовано, що прибуток у 2014 році 3343 тис грн а у 2015 -1897 тис.грн., це показує, що ЧФР сильно впав.

Статутний капітал — це зафіксована в установчих документах організації, які пройшли державну реєстрацію, сума, яка визначає мінімальний розмір власності компанії, що гарантує інтереси її кредитора, банку.

Статутний капітал, статутний фонд — капітал акціонерного товариства, що утворюється із суми номінальної вартості всіх розміщених акцій товариства [26].

Мінімальний розмір статутного капіталу — 1250 мінімальних зарплат (ст.24 ЗУ Про господарські товариства та ст.14 ЗУ Про акціонерні товариства)

Статутний капітал на 31 грудня 2020 року і 31 грудня 2019 року був відображений наступним чином у таблиці 2.1.7

Таблиця 2.1.7 статутний капітал ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

	31 грудня 2020 року		31 грудня 2019 року	
Дозволено до випуску	Кількість акцій	Зареєстрований капітал, грн.	Кількість акцій	Зареєстрований капітал, грн.
Прості акції, 6,10 грн. за 1 акцію	8 344 810	50 903 341	8 344 810	50 903 341
Випущені та повністю оплачені На 31 грудня	8 344 810	50 903 341	8 344 810	50 903 341

Закін.табл.2.1.7

Основним постачальником сировини для ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є підприємство, що входить у ту же групу, що входить підприємство, яке ми досліджуємо — «ViOil» — Вінницький олійно-жировий комбінат.

Основними підприємствами суперниками ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» можна виділити таких виробників:

«Чумак»

«Garna» (ТДВ «Укроліяпродукт»)

«Олейна»(ПрАТ «Дніпропетровський олійно-екстракційний завод»)

«Щедрий дар»(ПАТ «Полтавський олійно-екстракційний завод»)

«Суперово»

«Золота» (ТОВ«Полтавський олійно-екстракційний завод»)

«Стожар»

«Промінь»

2.2 SWOT І PEST АНАЛІЗ ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

В умовах мінливих ринкових відносин і нинішньої конкуренції слід тримати руку на пульсі свого бізнесу. У цьому допомагають різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Він надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози.

Використовуючи SWOT аналіз на основі даних ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» можна з'ясувати

- S (strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.
- W (weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, які роблять організацію вразливою на ринку.
- O (opportunities) — можливості. Їх підприємство може використовувати для розвитку свого бізнесу.
- T (threats) — загрози. Вони можуть завдати організації збитків.

Бізнес вимагає від ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» вирішення комерційних та виробничих завдань, що є нереальним без оцінки конкурентоспроможності. Однією зі складових оцінки є аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Для підтримування конкурентоспроможності менеджери «ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» мають робити прогнози на рахунок того, як поведе себе підприємство в довгостроковій перспективі й зосередитись на можливих загрозах, що чекають у майбутньому, та потенційних можливостях

Можна сказати, що етапів дослідження оцінки конкурентоспроможності багато, проте одним із них є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що є важливим фактором у визначенні можливостей та загроз для його розвитку

Маслак О.О пише про внутрішнє середовище організації ось так : «це сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми» [48].

Найчастіше виділяють такі основні елементи внутрішнього середовища:

Таблиця 2.2.1 Основні елементи внутрішнього середовища

Цілі організації	Створюються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації..
Завдання	Види праці, що необхідно виконати деяким способом та в зазначений термін використовуючи всі можливі ресурси для його виконання.
Система технологій	Направлена на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами. Технологія є засобом перетворення матеріалів, сировини на продукцію
Структура організації	Корегується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій.
Персонал	Найважливіший внутрішній чинник організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами.
Ресурси	Це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Закін.табл. 2.2.1

Маслак О.О також говорить що : «Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток» [48]. В загальному, всі ці сфери

можна описати за допомогою основних чинників, які можуть бути джерелом переваг та недоліків організації

- Маркетинг включає: продукти та послуги, що виробляє та надає організація , частку ринку, якість послуг або продукції , сервісне обслуговування.
- Виробництво включає : виробничі потужності, доступність джерел сировини, переваги місцезнаходження організації.
- Фінанси включають: активи організації, чистий прибуток, рентабельність, доступність кредиту.
- Кадри включають: управлінський персонал, кваліфікацію працівників , плинність кадрів
- Наукові дослідження: Інтенсивність та ефективність досліджень.

Фактори зовнішнього середовища організації – це такі фактори що впливають на організацію ззовні. В таблиці 2.2.2 ми виділимо фактори зовнішнього середовища що можуть впливають на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Таблиця 2.2.2 Фактори зовнішнього середовища що можуть вплинути на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

економіка держави	рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.;
політична система держави	особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності;
правове поле	аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України;

Продовж.табл .2.2

соціально-культурний фактор	рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо;
технологічні можливості	рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту.

Закін. табл. 2.2

Один із методів аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на ПрАТ«Чернівецький олійно-жировий комбінат» є PEST-аналіз

PEST Analysis — це простий і широко використовуваний інструмент, який допомагає аналізувати політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні зміни в організації.. Це допоможе зрозуміти "загальну картину" змін сил, з якими стикається організація, і таким чином, скористатися можливостями, які вони надають.

PEST-аналіз корисний з чотирьох основних причин:

-Це допомагає організації помітити ділові чи особисті можливості, а також попереджає про значні загрози.

-Він показує напрямок змін в організаційному середовищу. Він допомагає формувати те, що робить організація, щоб працювати зі змінами, а не проти них.

-Це допоможе уникнути організації запуску проектів, які можуть зазнати невдачі з незалежних від організації причин.

-Це може допомогти організації звільнитися від несвідомих припущень, коли організація входить в нову країну, регіон або ринок;

В таблиці 2.2.3 відображена матриця PEST-аналізу ПрАТ«Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Таблиця 2.2.3 матриця PEST-аналізу ПрАТ«Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Р	Політика	Економіка	Е
	Політична ситуація, Антимонопольне регулювання, Державне регулювання зовнішньо-економічної діяльності	Рівень інфляції, рівень безробіття, величина ВВП, Рівень зайнятості населення, ставка банківського відсотка	
S	Соціум	Технологія	T
	Демографічні зміни, зміни у структурі доходів, купівельна спроможність населення	Введення нових технологій, рівень інноваційної активності, використання новітніх інформаційних та комп'ютерних систем	

Закін. табл.2.2.3

На виробничо-господарську діяльність ПрАТ«Чернівецький олійно-жировий комбінат» найжосткіше впливають такі фактори як :

Економічні – рівень інфляції та безробіття, низький рівень доходів ,купівельна спроможність населення ,низький рівень економічного розвитку країни через події що відбувались в 2014-2020 р

Політичні: політична нестабільність в Україні, сильний податковий тиск, який вбиває мотивацію, щодо здійснення чесної діяльності

Демографічні : зниження чисельності України, високий рівень еміграції,зниження реальних доходів українців

Рівень техніки та технологі : відсутність державної підтримки у сфері впровадження новітніх технологій.

Щоб отримати оцінку можливостей підприємства та побачити загрози, необхідно скористатись SWOT аналізом.

Великі гравці ринку мають проводити SWOT-аналіз організації щонайменше раз на рік. Це надає можливість підтримувати свою актуальність, бо зміни відбуваються щодня.

Такий аналіз дієвий, доступний, дешевий метод оцінювання стану підприємства в проблемних та управлінських ситуаціях. Застосування данного аналізу створить опору, для створення тактики конкурентної війни й забезпечення конкурентних переваг.

Розглядаючи олійно-жирову промисловість можна побачити, що вона має багато сильних сторін. Першою такою стороною є позитивний прибуток. За умови позитивної діяльності підприємство може мати до 75 % рентабельності.

До сильної сторони слід також віднести розвинуту інфраструктуру та логістику. Також можна додати те, що є сталий попит на продукцію та можливість вести конкуренцію на світовому ринку

До слабких сторін ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» можна віднести :

-сильний знос основних фондів, які використовують під час виробничих процесів

-значна чутливість, що стосується умов кредитування

— залежність від допустимого продажу продукції за кордон

— залежність від державної політики

На основі сильних та слабких сторін, можна побудувати для ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» SWOT-матрицю

Таблиця 2.2.4 розширена SWOT-матриця ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Розширення виробництва для задоволення потреб	Поява нових конкурентів
	-Заохочення працівників у праці на підприємстві шляхом оптимізації соц.паketу	Сильна конкуренція з боку подібних підприємств в Україні
	Оновлення наявного обладання модернізація	Жорсткі удари від конкурентів, що знаходяться за кордоном
	Включення нових конкуруючих технологій	Залежність від врожаю та клімату
	Введення новітнього ПО	-зниження купівельної спроможності споживачів
	— Утримання позицій, що були зайняті на ринку	Конкуренти можуть розвивати свої технології
	-Відкриття нових для себе місць збуту	Відсутність кадрів із необхідною кваліфікацією
	-Створення нових ефективних та малозатратних технологій	Витрати на енергоресурси збільшуються з кожними роками
	-Залучення інвесторських коштів	

Продовж табл.2.2.4

<p>Сильні сторони</p> <p>Значна прибутковість</p> <p>Сильна інфраструктура та логістика</p> <p>Можливість конкурувати зі світовими лідерами що виробляють таку ж продукцію</p> <p>Незмінний попит на продукцію</p>	<p>Створення об'єднання компаній, що :</p> <ul style="list-style-type: none"> -покращить можливість підприємства конкурувати з іншими виробниками -забезпечить подачею власної сировини -Через підвищення інвесторських коштів створити нові гідні конкуруючі ідеї завдяки новим технологіям -Збільшення товарного ряду та розширення бази споживачів (пошук нових) -за допомогою соц-пакету підтримати працівників, чим покращиться ефективність праці -Більше модернізацій дозволять покращити результати праці 	<p>Пошук нових та підтримування контакту з уже наявними партнерами</p> <p>Завдяки високій якості домінувати на такими же підприємствами</p> <p>Вихід на нові ринки вже з наявною продукцією</p> <p>Створення такої цінової політики, що направлена на платоспроможність покупців</p> <p>Залучення нових молодих кадрів та проведення для них індивідуального навчання</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>Сильний знос основних засобів (раніше в роботі згадувалось що підприємство вивело засобів на 560 тис.грн</p> <p>Сильна залежність від умов кредитування</p>	<p>Передбачення витрат</p> <p>прогноз попиту на новий продукт</p> <p>пошук івесторів</p> <p>зміна основних засобів, оновлення та їх модернізація нададуть</p>	<p>Отримання ліцензій</p> <p>розробка нової продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів</p>

Продовж.табл. 2.2.4

<p>Залежність від державної політики</p> <p>Глобальна збитковість виробників сировини</p> <p>Повільне ухвалення рішень</p> <p>Відсутність відділу маркетингу</p> <p>Відсутня прибутковість та рентабельність</p> <p>Незначні кроки щодо введення науково-технічних розробок</p> <p>Великі затрати на виробництво</p> <p>Відсутня оптимальна система збуту</p>	<p>можливість оновити матеріально-технічну базу</p> <p>Розширення виробництва може дати змогу позитивно вплинути на підприємство в плані прибутку</p>	<p>Створення відділу маркетингу для кращого збуту</p> <p>продукції, її активне просування та іміджу</p> <p>Введення техніки, що дозволить споживати менше електроенергії</p> <p>Оптимізація виробництва власних комплектуючих для основних засобів</p> <p>Пришвидшення подій, що зв'язані з введенням науково-технічних розробок</p>
---	---	--

Закін.табл. 2.2.4

Розглянувши таблицю ми можемо скласти певний перелік заходів для усунення можливих загроз та пошук нових можливостей для ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Для збільшення можливостей конкурувати з іншими підприємствами, необхідно створювати холдинги.

Підприємства олійно-жирової галузі потребують сильної інфраструктури зі своїм парком транспорту. Для підсилення можливості вести сильну конкуренцію ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» розвиток має рівнятись на здобутки НТП, так як у наш час продуктивність

роботи підприємства, залежить від технологій по збереженню енергії та ресурсів. У наш час усе дорожчає тому слід звертати на це увагу.

За даними вказаними вище, ми дослідили, що ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має свої сильні сторони, так і можливі загрози для продуктивної роботи. Тому можливими стратегічними заходами, які можуть вплинути та можуть усунути недоліки, можна виділити наступні :

— покращення стандартів ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» до європейських. Це зміцнить позиції ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на ринку та дозволить краще конкурувати з іншими підприємствами

- Потрібно враховувати доходи громадян, зважаючи на ситуацію в країні.

- ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» доцільніше використовувати стратегію зростання, що може передбачити як зовнішній так і внутрішній напрямок.

— ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» перебуває на стадії старіння, йому вже багато років, адже воно було засноване ще в 50 роках, с описаного автором у початку другого розділу ми можемо побачити, що було виведено основних засобів на 560 тис.грн., ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» хоч і оновлює та модернізує основні засоби, проте цього недостатньо. З таблиці 2.1.5. (Основні показники ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за останні 5 років (2016–2020 роки) та таблиці (Чистий фінансовий результат ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»)ми бачимо що підприємство працює збитково, йому нема за що оновити основні засоби(фонди). Тому потрібні можливі джерела інвестування які допоможуть ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» стати трохи молодіше та більше модернізованіше

-Покращення роботи маркетингово відділу, його в організаційній структурі взагалі нема, можливо він є, проте його роботи не видно.

2.3 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

Ефективність є однією з важливих характеристик результативності управління діяльністю організації, що зумовлює важливість її детального вивчення. Розв'язання питань покращення та підтримки ефективності управління діяльністю організації не є реальним без комплексної оцінки її рівня. Результати такого оцінювання надають можливість встановити розмір і зміну спрямованості в управлінні діяльністю організації, прогнозувати їх вплив на важливі функціональні підсистеми організації, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства [65].

Оцінка ефективності управління персоналом — це регулярний, чітко нормативний процес, спрямований на визначення можливих витрат або вигоди, пов'язаної з виконанням задач і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів із результатами роботи та цілями організації в минулому, а також результатами інших організацій. Оцінка ефективності деяких планів і програм управління персоналом ґрунтуються на визначенні рівня досягнення цілей організації і виконанні необхідних завдань.

Основною стратегічною метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення та видалення факторів, що зменшують віддачу від використання людських ресурсів.

Оцінка ефективності дозволяє:

- завчасно аналізувати проблеми, що виникають у під час реалізації системи управління персоналом, також активно впливати на поточний стан системи з метою усунення проблем;
- приймати швидкі рішення про ті чи інші зміни системи й давати оцінку їх впливу на важливі параметри управління персоналом;

- виконувати планування подальшого покращення праці кадрової служби та інших підрозділів організації.

Отже ми бачимо, що аналіз ефективності управління персоналом потрібен усім установам, які зв'язані сферою бізнесу, тому проведемо аналіз на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Розпочнемо із середньооблікової чисельності штатних працівників

В облікову кількість штатних працівників включаються всі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо, крім доходу, вони отримували заробітну плату на цьому підприємстві.

Облікова кількість штатних працівників визначається на певну дату звітного періоду, наприклад, на перше або останнє число місяця, включаючи прийнятих працівників і виключаючи тих, які вибули в цей день.

Якщо підприємство на дату, вказану у формі державного статистичного спостереження, з будь-яких причин не працювало (вихідний або святковий день, з природних, технічних та економічних причин), облікова кількість працівників відображається за станом на останній день роботи, що передував цій даті.

В обліковій кількості штатних працівників за кожний календарний день враховуються особи, які фактично працювали, а також відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто всі працівники, які перебувають у трудових відносинах, незалежно від виду трудового договору.

До облікової кількості включаються штатні працівники, які:

фактично з'явилися на роботу, включаючи тих, які не працювали з причин простою;

прийняті на роботу з випробувальним терміном;

Прийняті або переведені за ініціативою адміністрації на роботу на неповний робочий день або неповний робочий тиждень.

В обліковій кількості ці працівники враховуються за кожний календарний день як цілі одиниці, включаючи неробочі дні тижня, що обумовлені при зарахуванні на роботу.



Рис.2.3.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників за 5 років

Як ми можемо побачити з рисунку 2.3.1 середньооблікова чисельність штатних працівників у порівнянні з іншими роками значно упала

Плинність кадрів.

У невеликій організації власнику бізнесу, який у більшості випадків є керівником цієї організації відомо, чому з його організації звільняються працівники. Він завжди знає справжню причину що підбила працівника покинути колектив Це доволі важливо, адже це дозволяє зробити підготовку майбутніх кадрів вчасно, мінімізуючи витрати. Але коли мова йде про компанії середнього або великого масштабу зі штатом понад 200 людей, (наприклад я наше підприємство, яке ми досліджуємо — ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», станом на 2020 рік було середня кількість

працівників 405) відстежити конкретику по кожному працівнику набагато складніше, але це не впливає на необхідність у подібному.

Керівнику слід знати, який коефіцієнт плинності кадрів вважається нормою і який фактичний показник у кожному з відділів його компанії, щоби знайти проблеми, які призводять до витрат.

Коефіцієнт плинності кадрів — показник, який говорить про процентне співвідношення числа звільнених співробітників до середньої кількості осіб в організації її при розрахунку за певний період [62].

Вважається, що відсутність плинності персоналу протягом значного періоду негативно впливає на розвиток організації. Коефіцієнт 3–5 % є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Коефіцієнт, який значно перевищує 5 %, може говорити про проблеми з персоналом (працівники незадоволені роботою в компанії). Постійне навчання новачків гальмує розвиток бізнесу. До того ж, це — значні фінансові збитки: розміщення вакансій, постійні співбесіди, залучення до відбору фахівців, оплата роботи наставників та інші витрати.

Виділяють два види плинності кадрів:

- активна - звільнення співробітників зумовлене їх невдоволенням умовами або політикою компанії;

— пасивна - викликана незадоволеністю керівників організації виконанням співробітниками своїх посадових обов'язків.

Залежно від рівня плинності кадрів, розрізняють:

- природну – притаманна для певної сфери й рівня посади працівників;

- надмірну - показник вище нормального по організації або галузі.

Як зробити розрахунок коефіцієнта плинності кадрів?

Формула коефіцієнта плинності кадрів наступна:

$$К.п.кадрів = (Кількість звільнених / Чисельність персоналу) \times 100 \%$$

Щоби порахувати обидві ці плинності, потрібне уточнення причини звільнення кожного працівника. Для визначення чи все в порядку на

організації або в підрозділі, отриманий результат порівнюють із нормами й цим же показником організації за відповідний період минулого року.

Коефіцієнт плинності кадрів рахують як у цілому по підприємству, так і по певним підрозділах або рівнями персоналу. Залежно від сфери діяльності змінюється й період, за який беруть дані. В основному — це рік, але для підприємств зі значною плинністю кадрів розрахунковим періодом може стати півроку або три місяці, а для підприємств, у яких не значна плинність — два або три роки.

Таблиця 2.3.1 відобразить нам дані звязані з плинністю кадрів

Таблиця 2.3.1 Плинність кадрів на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат

Рік	Середньо-спискова чисельність	Апарат управління	Працівники	Працівники що мають вищу освіту		Рух робочої сили		Коефіцієнт плинності кадрів
				чол	% від загальної кількості	Прийнято на роботу	Вибуло	
2016	499	94	405	145	35.80 %	88	107	21,44 %
2017	504	92	412	149	36.16 %	73	68	13,49 %
2018	464	88	376	152	40.43 %	95	73	15,73 %
2019	419	80	339	135	39,82 %	63	92	21,96 %
2020	405	70	335	115	34,33 %	65	104	25,68 %

Закін.табл. 2.3.1

У таблиці 2.3.1 ми побачили та коефіцієнт плинності кадрів, який ми дізнались використавши формулу $K.п.кадрів = (Кількість звільнених / Чисельність персоналу) \times 100 \%$. Для зручності покажемо в дані в діаграмі



Рис.2.3.2 Коефіцієнт плинності кадрів на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат

ми бачимо, що найбільша плинність кадрів припадає на 2020 рік, на це вплинули різні фактори

Причини плинності персоналу можна розділити на дві групи.

До першої групи включені причини звільнення працівників з ініціативи роботодавця:

-прогули;

-систематичне невиконання функціональних обов'язків;

незадоволення результатами роботи працівника.

Але в більшості випадків ініціатором звільнення є сам працівник. Ось причини по яким могли звільнялись працівники ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

1. Коронавірус
2. Неконкурентна заробітна плата
3. Погані умови праці
4. Неприятливий соціально-психологічний клімат у колективі

5. Працівник не бачить своєї цінності для організації
6. Очікування працівника не збіглися з можливостями компанії
7. Непорозуміння з керівником
8. Працівник не вірить у продукт чи послуги компанії
9. Старі технології
10. Неможливість проявляти ініціативу
11. Занадто жорсткий контроль
12. Невпевненість у майбутньому компанії

Вікова структура.

Вікова структура персоналу може надати багато цінної інформації про організацію. Якщо вона більш менш відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це означає, що організація задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп.

Таблиця 2.3.2 Вікова структура персоналу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхил
Облікова численність штатних працівників	499	504	464	419	405	-94
Кількість працюючих у віці, років						
До 20	25	30	24	20	17	-8
Від 21 до 30	85	102	95	84	77	-8
Від 31 до 40	125	137	124	111	116	-9
Від 41 до 50	150	140	125	116	115	-45
Від 51 до 60	95	80	81	75	68	-37
Старше 60	19	15	15	13	12	-7

Продовж табл. 2.3.2

Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:						
неповна та базова вища освіта	260	263	224	204	220	-40
повна вища освіта	145	149	152	135	115	-30
Кількість працівників, які отримують пенсію	15	17	14	13	10	-5

Закін.табл. 2.3.2



Рис. 2.3.3 Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Розглянувши таблицю 2.3.2 та рисунок 2.2.3, можна зробити висновок, що чисельність персоналу від 2016 по 2020 в усіх вікових групах зменшилась. Знизилась кількість людей із вищою освітою. Така тенденція можлива через малу заробітню плату, молодь теж не дуже бажає ставати частиною колективу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», також бачимо, що переважна вікова структура в ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

скаладається з віку від 31 до 40 та від 41 до 50

Рух кадрів в організації, це також один із важливих елементів впливу на його конкурентоспроможність. Також це заставляє організацію задуматись: А що ж не так ми робимо?. Активний рух кадрів у незадовільну сторону збільшує витрати на навчання нового персоналу та час на цю дію. В табл. 2.3.3 вказано показники кількості прийнятих та звільнених працівників, також прораховано коефіцієнт звільнення, оновлення та коефіцієнт обороту персоналу.

Таблиця 2.3.3 Аналіз руху персоналу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Показники	Роки					Відхилення 2016–2020 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+/-	%
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	499	504	464	419	405	-94	-18.7 %
К-сть прийнятих, осіб	88	73	95	63	65	-23	-26.14 %
К-сть звільнених, осіб	107	68	73	92	104	-3	-2.80 %
Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб	195	141	168	155	169	-26	-13.33 %
Коефіцієнт звільнення (плинність кадрів)	0,21	0,13	0,16	0,22	0,26	+0,5	+23.81 %
Коефіцієнт оновлення	0,18	0,14	0,20	0,15	0,16	-0,02	-11.11 %
Коефіцієнт обороту персоналу	0,39	0,28	0,36	0,37	0,42	+0,03	+7.69 %

Закін. табл.2.3.3

До показників, що характеризують рух персоналу, відносяться:

а) показники обороту персоналу:

- ✓ загальний коефіцієнт обороту (Ко.) характеризує відношення суми прийнятих (Чпр.) і звільнених (Чзв.) до середньооблікової чисельності (Чс.) працюючих в організації, тобто $Ко. = (Чпр. + Чзв.) : Чс. \times 100$;
- ✓ частковий коефіцієнт обороту по прийому (Ко.пр.) визначається відношенням кількості прийнятих (Чпр.) за визначений період (місяць, квартал, рік) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто $Ко.пр. = Чпр. : Чс. \times 100$;
- ✓ частковий коефіцієнт обороту по звільненню (Кзв.) визначається відношенням числа звільнених (Чзв.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто $Кзв. = Чзв. : Чс. \times 100$;

У таблиці 2.3.4 можна переглянути переважні методи управління досліджуваного підприємства

Таблиця 2.3.4 Методи управління персоналом ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Група методів	Різновид методів	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	Посадові інструкції	Вищий	7
	Накази, розпорядження	Вищий	12
	Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Вищий	5
Економічні	Система бонусів та премій	Середній	9
	Система заробітної плати	Середній	24
	Матеріальна допомога/пільги	Середній	8
Соціально-психологічні	Примус та стимулювання	Низовий	9
	Творчість, ініціатива, самостійність	Низовий	14
	Вирішення конфліктних ситуацій	Низовий	12

Закін. табл. 2.3.4

До адміністративних методів управління персоналом ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» відносять:

- накази;
- розпорядження;
- посадові інструкції ;
- дисциплінарну відповідальність зі стягненням;

Під економічними розуміють:

- систему заробітної плати;
- систем бонусів та премій;
- матеріальну допомогу чи пільги;

соціально-психологічні методи

- Примус та стимулювання,
- творчість;
- ініціатива;
- самостійність та вирішення конфліктних ситуацій

Заробітна плата займає основне місце в економічних методах управління персоналом ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Заробітна плата — це форма періодичної виплати роботодавцем працівникові, яка може бути визначена в трудовому договорі . Це контрастує з відрядною заробітною платою, коли кожна робота, година чи інша одиниця оплачуються окремо, а не на періодичній основі. З погляду ведення бізнесу, заробітну плату також можна розглядати як витрати на придбання та утримання людських ресурсів для ведення операцій, а потім називають витратами на персонал або витратами на заробітну плату. У бухгалтерському обліку заробітна плата обліковується на рахунках заробітної плати[59] .

Розглянемо більш поглиблено загальні показники заробітної плати ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у таблиці 2.3.5

Таблиця 2.3.5 Оплата праці персоналу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» 2016–2020 рр

Показники	Роки					Показник відхилення 2016–2020 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+/-, грн	%
Мінімальна зар. плата в Україні, грн	1600	3200	3723	4173	4723	3123	195,19 %
Прожитковий мінімум в Україні, грн	1600	1762	1921	2102	2270	670	41,88 %
Середньомісячна зар. плата на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»	6200	7040	9800	12000	14887	8667	140,11 %
Середньомісячна зар. плата по галузі, грн	5000	6500	7600	9800	11878	5878	137,56 %

Закін.табл.2.3.5



Рис. 2.3.4 Оплата праці персоналу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»

Роглянувши дані таблиці 2.3.5 та рис. 2.3.4 помітну різницю зазнала мінімальна заробітна плата в Україні, яка виросла на 195.19 %. Рівень мінімальної заробітної плати на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» не вказана через те, що вона є різною для кожного працівника. Чим більша кваліфікація, вміння та навички — тим більша заробітна плата. Якщо приблизно, то мінімальна заробітна плата досліджуваного підприємства тримається на рівні 7–8 тисяч гривень та вище.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід оцінки ефективності управління персоналом організації

У наш час управління персоналом відображає перелік ідей і методів ефективної побудови та управління організаціями.

Реалії бізнес життя розвинутих країн говорять, що управління персоналом ніяким чином не може бути приведено до чітко сформульованих правил та сценаріїв. Активні системи управління персоналом показують напрямок на сучасні технології, використання продуктивних ідей функціонування систем управління. У цих системах на одному із місць посідає антропосоціальний аспект, за яким усі операції, що проходять у суспільстві, відображаються з точки бачення людини первісного віку — індивіда, особистості, визначається пріоритет персоналу, як основного ресурсу, що визначає успіх діяльності будь-якої організації, стверджуються принципи оптимального розподілу та раціонального використання людських ресурсів.

Ефективність управління персоналом — це результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам[56].

Сучасна система оцінки персоналу — це технології, технічні прийоми оцінки, організація процесу оцінки та забезпечення інформаційними даними

У вітчизняному та зарубіжному менеджменті при оцінюванні персоналу найбільш масштабного використання набули такі методи:

- бальні,
- цільові,
- порівняльні,
- психологічні.

Усі методи оцінювання мають базуватись за певними критеріями:

- об'єктивність,
- надійність
- достовірність,
- прогнозованість,
- комплексність,
- зрозумілість викладу,
- можливість подальшого розвитку колективу.

Виділяють чотири групи критеріїв оцінки персоналу, які використовуються в будь-якій організації, як у зарубіжних так і у вітчизняних :

- професійні критерії — знання, уміння, навички, досвід кваліфікація
- ділові критерії, сюди відносять:
 - відповідальність,
 - організованість,
 - ініціативність,
 - діловитість;
- морально-психологічні— самооцінювання, чесність, справедливість, психологічна стійкість;
- специфічні — характеризують його стан здоров'я, авторитет, особливості

Основною стратегічною метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення та усунення факторів, що знижують віддачу від використання людських ресурсів організації

Подальше вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має опиратись на наяний зарубіжний досвід. Перш за все мова йде про узагальнення й запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного досвіду стосовно державного фінансування і стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної

трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

Основними відмінностями діяльності будь-якого вітчизняного підприємства, є:

- динамічність,
- багатогранність,
- комплексність та
- інтегрованість.

Як показує світовий досвід, кожній сфері діяльності притаманні такі риси, як

- мінливість,
- рухливість
- та зростання темпів діяльності.

Стратегічне планування за перелічених умов розвитку економічного середовища теж зазнає деяких поправок. Сьогодні більш ефективним стає введення системи стратегічне управління, яка полягає у визначенні стратегічних цілей та розробці стратегій для їх досягнення. Детальні обчислення та прогнози майбутніх змін зовнішнього середовища надає можливість вводити деякі зміни в цілі діяльності організації, вибирати потрібну стратегію розвитку та методи її реалізації [58].

Одним із пунктів щодо вдосконалення праці з персоналом є використання новітніх систем і технологій оцінювання ефективності управління персоналом. Розглянувши антропосоціальний аспект, управління та оцінку ефективності досліджують не тільки дивлячись на інтереси організації, яка має наміри максимально скористатись потенціалом працівника, але також із позиції власної самореалізації персоналу.

Характерним для управлінської праці є те, що її результативність важко піддається оцінці кількісними методами. Результати що роботи керівника

визначають, з використанням характеристик господарської діяльності колег, якими він управляє.

Оцінка персоналу в Україні виконується трьома способами

- Оцінка потенціалу (професійні знання і вміння, виробничий досвід, ділові та моральні якості, психологія особистості, здоров'я і працездатність, рівень загальної культури).
- Оцінка індивідуального вкладу (якість, складність і результативність праці конкретного співробітника і його відповідність певному місці за допомогою спеціальних методик).
- Атестація (комплексна оцінка).

Варто сказати, що за що в наш час немає певної методики оцінювання ефективності управління персоналом, яка б надала змогу розв'язати весь комплекс завдань, що ставлять перед нею як у зарубіжній так і у вітчизняній практиках.

Існує безліч різних підходів до визначення ефективності управління персоналом. Однак ні в Україні, ні у світі немає єдиної загальноприйнятої методики.

У зарубіжній практиці поширення отримали такі методи, як:

- метод рейтингової шкали;
- метод бенчмаркінгу;
- метод «360 градусів»;
- метод КРІ;
- метод експертних оцінок;
- методика «Азимут»;
- методика Джека Філіпса;
- методика Дейва Ульріха;

Найбільш розповсюдженим методом оцінки персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінки), який представляє технологію оцінки професійних якостей працівників, що покладається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Він дає можливість працівникам

показати свої знання, вміння, навички, здібності та індивідуальні якості в деяких ситуаціях та визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур [38].

Метод використовують для підбору, навчання й розвитку персоналу.

Його суть полягає в тому, щоби створити завдання, які утворюють ключові моменти діяльності працівника із метою виявлення наявних професійно важливих якостей. Метод Assessment Center містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників.

В Україні він використовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном — для топ-менеджерів. Такий метод є найпродуктивнішим.

Він включає певний ряд оціночних факторів — тестування, інтерв'ю, рольові ігри.

Їх групове поєднання дозволить отримати достовірну та чітку інформацію щодо особистісно-ділових якостей окремих співробітників, також на основі результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу.

Переваги

- Неможливість підробки результатів.
- Багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінки.

Недоліки

- Високі організаційні витрати.
- Значні витрати часу.
- Висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінки.
- Високий рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку.

Наступним найпоширеним за кордоном методом оцінки персоналу є метод управління за цілями — Management by Objectives (MBO). Проведення оцінки методом MBO заключається в постановці завдань керівником спільно зі співробітником і оцінці результатів їхнього виконання

по закінченні звітного періоду [40]. Звітний період звичайно збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади в компанії — від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками оцінки МВО: перегляд заробітної плати, виплата премій і бонусів, нематеріальна мотивація, присудження почесних звань, нагородження грамотами тощо.

Деякі з найбільш помітних прикладів включають такі компанії, як Hewlett-Packard, Xerox та Intel. Комп'ютерна компанія Hewlett-Packard використала цю модель для створення системи, де цілі обговорювалися на кожному управлінському рівні, створюючи систему інтегрованих цілей за моделлю МВО.

Виявлені переваги та недоліки методу управління за цілями

Плюси:

Співробітник усвідомлює критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінки і простота виміру досягнень).

- Підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам.
- Розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації.
- Метод оптимальний за тимчасовими витратам.

Мінуси:

- Метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина.
- Визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розробку.
- Орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому

Метод спрямований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети, що дає можливість максимально використати потенціал кожного співробітника, що надалі буде сприяти успіху організації

Рейтингова або як її ще називають графічна шкала — один із популярних сучасних методів оцінки персоналу як в Україні так і за кордоном.

У рейтинговій шкалі визначаються певні рівні ефективності виконання роботи або володіння навиком, і кожному з цих рівнів викладається бал. За допомогою цього методу можна оцінювати результати роботи співробітника, ступінь досягнення поставлених індивідуальних цілей, а також ступінь володіння будь-яким навиком або ділові якості співробітника [61]. Даний метод пропонує єдиний підхід (заснований на загальній шкалі) для оцінки різних співробітників, забезпечуючи тим самим єдину базу для оцінки персоналу у всіх відділах організації. Головна проблема використання даного методу — це не визначеність при виборі оцінок.

Метод бенчмаркінгу полягає в складанні показників діяльності кадрової служби організації з аналогічними даними інших підприємств на ринку. Подібний метод набув широкого поширення за кордоном [60]. Він здійснюється в кілька етапів:.

- На першому етапі формується проектна команда експертів.

— На другому етапі відбувається збір і детальний аналіз інформації, у ході якого експерти запитують у компаніях-учасниках дослідження необхідну документацію і проводять конфіденційне опитування співробітників щодо роботи кадрової служби.

— На третьому етапі здійснюється порівняння показників діяльності кадрових служб кожної

компанії з отриманими узагальненими показниками і виявлення «слабких» місць у системі управління людськими ресурсами. Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій — відомості про служби повинні бути відкритими й достовірними.

Аналіз використання бенчмаркінгу в Україні показує, що вітчизняні товаровиробники не використовують у повну силу переваги цього методу для підвищення конкурентоспроможності. Проте вони є активними підприємствами світового ринку продукції, і тому повинні конкурувати із виробниками інших країн світу. Адаптація діяльності підприємств до конкурентних умов повинна стартувати із вивчення досвіду пристосування

своїх конкурентів, особливо для тих, хто не може конкурувати або не мають такої можливості. Для цього найкращим є використання бенчмаркінгу. Ігнорування цього інструменту сповільнює ріст конкурентоспроможності.

Ткаченко А.М. Пише: «Бенчмаркінг — це безперервний процес аналізу й порівняльної оцінки способів і методів, які використовує фірма при здійсненні своїх функцій» [38].

Мельничук Д.П.: «Бенчмаркінг — це метод, який підвищує продуктивність підприємства, унаслідок виявлення та впровадження кращих практик здійснення економічних операцій і продажів компаній»[49].

Гризівська Л.О.: «Бенчмаркінг — безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу»[47]

Воронкова В.Г.: «Бенчмаркінг — це вид діяльності, що пов'язаний із клієнтами, технологією й культурою підприємництва і здійснюється в плануванні з орієнтацією на створення цінності й компетентності»[43].

Аналіз зарубіжних наукових публікацій у сфері бенчмаркінгу свідчить, що у всьому світі його використовують уже досить тривалий період, починаючи із 70–80-х років ХХ ст. Консалтингова організація «PIMS» (вплив маркетингової стратегії на прибуток) встановила, що для прийняття ефективного рішення в конкурентному середовищі необхідно бути обізнаним щодо успішного досвіду підприємств. Хорошим прикладом є компанія «Ксерокс», яка часто використовувала **переваги цього методу для:**

- аналізу власного виробництва;
- оцінки витрат, якості товарів, технологічних інновацій;
- та порівняння їх з аналогічними показниками японських компаній.

Це надало можливість поглянути на:

- слабкі та сильні сторони виробництва;
- згрупувати заходи щодо покращення конкурентоспроможності

підприємства й у майбутньому досягти гарних результатів.

На сьогодні активний розвиток бенчмаркінгу підвів до формування певних підрозділів у великих консалтингових компаніях для надання певного переліку послуг. Простота та ефективність бенчмаркінгу сприяли швидкому його розповсюдженню серед менеджерів різних ланок великих підприємств. Також, враховуючи універсальність даного методу та можливість використати його в різних галузях та секторах національної економіки, консалтингові агентства почали відігравати активну роль у просуванні даного методу управління серед інших корпорацій, створюючи відповідні інститути з вивчення бенчмаркінгу.

Наприклад Американський центр продуктивності та якості (APQC) є світовим осередком бенчмаркінгу, розробляє методики його проведення, здійснює збір та обробку інформації тощо.

Метод 360 градусів

Що таке 360-градусний зворотний зв'язок?

Метод 360 градусів — це система або процес, у якому співробітники отримують конфіденційний анонімний відгук від людей, які працюють навколо них. Зазвичай це включає керівника, співробітника, колег і прямих підпорядкованих [30]. Приблизно від восьми до дванадцяти людей заповнюють анонімну онлайн-форму зворотного зв'язку, яка ставить запитання, що охоплюють широкий спектр компетенцій на робочому місці. Форми зворотного зв'язку містять запитання, які оцінюються за шкалою оцінок, а також просять оцінювачів надати письмові коментарі. Особа, яка отримує зворотній зв'язок, також заповнює опитування із самооцінкою, яке включає ті самі запитання опитування, які інші отримують у своїх формах.

Менеджери та керівники організацій використовують опитування по методу 360 градусів, щоби краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Система зворотного зв'язку (метод 360 градусів) автоматично зводить результати в таблицю та представляє їх у форматі, який допомагає одержувачу зворотного зв'язку створити план розвитку. Індивідуальні

відповіді завжди поєднуються з відповідями інших людей із тієї ж категорії оцінювачів (наприклад, колеги, прямі доповіді), щоби зберегти анонімність і дати співробітнику чітке уявлення про його/її найбільші загальні сильні та слабкі сторони.

Метод 360 градусів також може бути корисним інструментом розробки для людей, які не займають керівну посаду. Метод 360 градусів для некерівників корисний, щоби допомогти людям бути ефективнішими у своїх поточних ролях, а також зрозуміти, на яких сферах їм слід зосередитися, якщо вони хочуть перейти до керівної ролі.

Що вимірює метод 360 градусів Feedback:

- Метод 360 градусів вимірює поведінку та компетенції
- Оцінки методу 360 градусів дають зворотній зв'язок про те, як інші сприймають співробітника
 - Метод 360 градусів стосується таких навичок, як слухання, планування та встановлення цілей
 - Оцінка методу 360 градусів зосереджена на суб'єктивних областях, таких як робота в команді, характер та ефективність лідерства

Що не оцінює метод 360 градусів:

- Метод 360 градусів не є способом вимірювання цілей ефективності співробітників (MBOs)
 - Даний метод не є способом визначити, чи відповідає працівник основним вимогам роботи
 - Даний метод не зосереджений на базових технічних або специфічних навичках
 - Даний метод не слід використовувати для вимірювання суворо об'єктивних речей, таких як відвідуваність, квоти продажів тощо.

Метод KPI (Key Performance Indicators) — Ключові показники ефективності

Ключовий показник ефективності — це вимірювана величина, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових бізнес-цілей. Організації використовують KPI на різних рівнях, щоб оцінити свій успіх у досягненні цілей. KPI високого рівня можуть бути зосереджені на загальній ефективності бізнесу, тоді як KPI низького рівня можуть бути зосереджені на процесах у таких відділах, як продажі, маркетинг, HR, підтримка та інші [29].

Отже, що Що означає KPI? Ось кілька інших визначень:

- **Визначення KPI в Оксфордському словнику:** «кількісно вимірюваний показник, який використовується для оцінки успіху організації, співробітника тощо в досягненні цілей ефективності» [67].
- **Визначення KPI у Investopedia:** «набір кількісних показників, які компанія використовує для оцінки своєї ефективності з часом» [68].

Дозволяє, вибудувувати ефективну систему мотивації співробітників, своєчасно знаходити критичні точки та вузькі місця в роботі підрозділів або організації загалом. Впровадження системи KPI вимагає участі, як вищого менеджменту, так і керівників підрозділів і співробітників. Метод KPI допомагає оцінити ряд областей сфери управління персоналом. Самі вимірні області, де вже давно застосовуються KPI: плинність кадрів, прогули, показники задоволеності персоналу, мікроклімату в колективі тощо.

Метод експертних оцінок використовується за кордоном та в Україні. Реалізується шляхом обробки думок досвідчених спеціалістів про можливі значення втрат та (або) ймовірності їх настання і використовується в неформалізованих проблемних ситуаціях, коли відсутній достатній масив інформації або її недостовірність. не допускає використання формальних математичних методів у чистому вигляді [43]. Цей метод заснований на використанні інтуїції, минулого досвіду, аналогії та логіки. Процедури методу

експертних оцінок засновані на використанні людиною для отримання кількісної оцінки якісних суджень, які неможливо безпосередньо виміряти. При цьому експерти проводять інтуїтивно-логічний аналіз досліджуваної ситуації з кількісними або порядковими оцінками процесів або явищ, після чого проводиться формальна обробка результатів. У цьому дослідженні представлено методологію визначення та ранжування значущості критеріїв PMIS на основі концепції суб'єктивної ймовірності з використанням експертних оцінок.

PMIS — це інструмент, який підтримує корпоративні норми та правила управління проектами та програмами. Він, як правило, повинен включати, як мінімум, підтримку таких процесів, як: — календарне, мережеве та ресурсне планування проекту, включаючи звітність про результати діяльності

У західних компаніях сьогодні поширюється також методика «Азимут»

— розробка компанії BSSL, заснована на побудові соціальної мережі компанії. Дозволяє:

- виявити формальні й неформальні зв'язки між співробітниками
- встановити неформальних лідерів у колективі
- виміряти ступінь довіри співробітників один до одного,
- отримати рекомендації щодо оптимізації робочої взаємодії.

«Азимут» — «швидка методика». Незначна кількість питань дозволяє працівникам пройти її доволі швидко, витративши невелику кількість робочого часу. «Азимут» зроблений так, щоби не задавати працівникові лишніх питань [56].

На початку 90-х років відомий експерт у галузі управління персоналом Джек Філіпс розробив методику оцінки ефективності інвестицій у навчання співробітників. У своїй роботі, виданій 1975 р., Кіркпатрік висловив несподівану думку: «У жодному разі не надумайте переводити четвертий рівень (бізнес-результат) у гроші. Це не потрібно, ви не зможете. А 1991 р. вже інша людина, Джек Філіпс, не тільки заявив, що це можливо, а й запропонував

алгоритм розрахунку . До вже названих чотирьох рівнів додалося ще одне — повернення на інвестиції, або розрахунок співвідношення прибутку від проекту та витрат на нього.

Модель Д.Філіпса має п'ять рівнів, які в цілому відповідають масштабу та послідовності моделі Кіркпатріка.

П'ять рівнів методології рентабельності інвестицій Phillips є такими:

Рівень 1: Реакція

Як і таксономія Кіркпатріка, моделі рентабельності інвестицій Phillips починають з оцінки реакції учасників на навчання, яке вони пройшли. Найпоширенішим підходом є використання коротких запитань або опитувань для збору даних про те, що люди думають про своє навчання. Це допомагає організації оцінити, чи були створені умови, необхідні для навчання.

Рівень 2: Навчання

Другий рівень моделі рентабельності інвестицій Philips оцінює, чи відбулося навчання. Це точно так само, як і модель Кіркпатріка, і зазвичай передбачає надання учасникам тестів із кількома варіантами відповідей або вікторини до та/або після тренінгу.

Рівень 3: Застосування та впровадження

Рівень 3 моделі Кіркпатріка розглядає поведінку на робочому місці та оцінює, чи використовують учасники те, що вони навчилися на роботі. Однією з основних критики моделі Кіркпатріка завжди було те, що вона не збирає достатньо даних, щоби допомогти *покращити* навчання; він просто вказує, чи було тренування реалізовано на практиці чи ні. Джек Філіпс відчув, що цей рівень можна покращити, тому він розширив його, щоб охопити як застосування, так і впровадження.

Завдяки моделі рентабельності інвестицій Phillips набагато легше зрозуміти, **чому** навчання призводить до змін на робочому місці чи ні. Якщо є проблема, модель рентабельності інвестицій Phillips допоможе вам визначити,

чи пов'язана проблема із **застосуванням** навчання чи з його **реалізацією** ? Ця тонка, але важлива відмінність може виявитися надзвичайно корисною для організацій.

Наприклад, уявімо, що працівники на заводі проходять навчання з експлуатації нового типу обладнання. Оцінка Phillips Model 2 підтверджує, що навчання пройшло успішно, але оцінка рівня 3 показує, що співробітники не використовують свої нові навички та знання. Оцінка Кіркпатріка 3 рівня просто скаже вам, що навчання не впроваджується. Але оцінка рівня 3 моделі рентабельності інвестицій Phillips покаже вам більше про те, у чому полягає проблема. Наприклад, працівники можуть керувати новими машинами, але стикаються з проблемою, яка заважає їм впровадити її, наприклад, машини несправні чи непрацездатні.

Рівень 4: Вплив

У той час як четвертий рівень таксономії Кіркпатріка зосереджений виключно на результатах, модель рентабельності інвестицій Філіпса є набагато ширшою та розглядає вплив навчання на організацію. Це допомагає визначити, чи були інші фактори, крім навчання, відповідальними за досягнення результатів. Це являє собою значне покращення в порівнянні з моделлю Кіркпатріка, оскільки дозволяє побачити, чи були такі фактори, як дані про продажі, погода або проблеми з постачанням, відповідальними за зміни показників продуктивності.

Рівень 5: рентабельність інвестицій (ROI)

На відміну від таксономії Кіркпатріка, яка просто вимірює результати навчання з очікуваннями зацікавлених сторін (ROE), модель рентабельності інвестицій Phillips містить п'ятий рівень. Він призначений для вимірювання рентабельності інвестицій. Цей рівень використовує співвідношення витрат і вигод аналіз для визначення цінності навчальних програм. Він допомагає компаніям оцінити, чи принесли гроші, які вони інвестували в навчання, вимірну прибутковість, і якщо так, то якою вона є.

У двох словах, модель рентабельності інвестицій Phillips працює, зосереджуючись на таких областях:

- Збір даних
- Ізоляція впливу навчання від впливу інших факторів
- Облік нематеріальних благ
- Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI)

Щоби досягти кінцевої мети розрахунку рентабельності інвестицій, модель Філіпса вимагає збирання бізнес-даних до, під час і після навчання. Ці дані аналізуються на предмет кількісних факторів, таких як:

- Покращення процесу
- Підвищення продуктивності
- Збільшення прибутку

Використовуючи ці дані, ви можете потім порівняти вартість навчання з наданою грошовою вигодою. Це дає вам вказівку на цінність тренінгу та вплив, який він мав на прибуток організації

Модель добре працює тільки в компаніях із чітким фінансовим відділом. Тобто у великих компаніях. Ще — ось так возитись з окупністю варто, якщо освітній проект тривалий і дорогий. А заради бюджетного міні-курсу немає сенсу так запарюватись

Методика Дейва Ульріха популярна на Заході. Вона має на меті оцінку ефективності управління персоналом п'ятьма способами :

1. Показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Підйом або пониження продуктивності автор цієї методики пов'язує з ефектом від проведення деяких кадрових заходів. Але правдивість такого підходу доволі спірна, оскільки не легко визначити, чи мали вплив на продуктивність праці працівника чинники, регульовані персональним менеджментом.

2. Рівень навичок працівників, моральний клімат у колективі, оцінювання через анкетування, тестування або проведення інтерв'ю.

Використовуючи цей метод, важко точно сказати причину змін: робота кадрової служби або інші чинники.

3. Показник швидкості бізнес процесів.

Визначення відбувається шляхом порівняння швидкості виконання певних операцій у різних організаціях. Він є різновидом бенчмаркінгу з усіма можливими даній методиці недоліками.

4. Витрати та інші результати при проведенні програм спеціального призначення Є повним прототипом ROI.

5. «Організаційні можливості» — ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після.

3.2. Шляхи удосконалення системи оцінки персоналу на ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

Оцінювання персоналу розглядають як один з основних елементів управління і як систему атестації персоналу, що використовує організація в тій чи іншій модифікації. На даний час це необхідний засіб дослідження якісного складу кадрового потенціалу.

Із усього переліку цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють одну загальну — зробити кращим управління діяльністю організації

Організація не може розраховувати на тривалий розвиток без продуктивного управління персоналом.

Основою забезпечення цього є оцінка кадрів як стартова точка для удосконалення управління персоналом, покращення його мотивації, формування належного рівня оплати праці.

Оцінка персоналу поєднує всі частини системи управління персоналом у єдине ціле.

Система управління персоналом ПРАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» має бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу їй змогу досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і значного рівня прихильності працівників. Ефективна система управління персоналом — це робота з персоналом, згідно до концепції розвитку підприємства.

У зв'язку з цим, була проведений аналіз системи управління персоналом на ПРАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» із метою внесення поправок у функціонуючу систему управління. Завдяки аналізу були отриманні дані щодо сформованої системи управління персоналом, і дані не дуже втішні. Наприклад дані з таблиці 2.2.3 (Аналіз руху персоналу ПРАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат») показав, що в досліджуваному підприємстві велика плинність кадрів.

Плинність кадрів - одна з головних і болючих тем для будь-якої сучасної організації. Сказати, що велика плинність жахливо позначається на

бізнесі — нічого не сказати. Високий показник плинності кадрів не дає шансу на формування оптимальному і злагодженому колективу, а відповідно корпоративному духу в організації. Які причини такого неприємного явища на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»? Чи є способи уникнути його зовсім, або хоча б істотно зменшити?

Отже ми знаємо, що плинність кадрів це рух робочої сили, обумовлене незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним фахівцем.

Усі добре знають: щоби впоратися з хворобою, потрібно лікувати не симптоми, а усувати джерело. Які ж джерела у хвороби з назвою «плинність кадрів» на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат»?

Розпочнемо із самого початку процесу, коли працівник бажає влаштуватись - підбору. В основному причина звільнення на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» закладається вже на першому етапі, під час неякісного підбору. У такого непрофесійного підбору багато причин:

- звичайний поспіх закрити вільний вакантне місце з боку того, хто наймає персонал,

- бажання скоріше отримати свою грошову винагороду рекрутером,

- знайти хоч якесь місце працевлаштування претендентом

- недостатнє інформування сторін.

У 90 % випадків це призводить рано чи пізно плинності кадрів.

Після підбору працівника його очікує процес адаптації. Незадовільна адаптація та її відсутність призводить до передчасного звільнення ще на випробувальному терміні. Попри те, що нові працівники залишаються і працюють в організації тривалий період, їх рішення про звільнення приведено в рух уже в перші тижні їх трудової активності в цій організації.

Вдале адаптапування ще не ключ до успіху у війні з плинністю кадрів. Більшу частину дня працівник проводить на роботі і від того, наскільки зручні умови праці для нього були створені, залежить його бажання про продовження перебування в організації

незадоволеність керівництвом – не важливо, в якій формі, чи то особисте вороже ставлення, незадоволення професійними навичками, якостями або методами керування також може стають причиною звільнення працівників ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Також працюючи певний час, працівник, що володіє певними амбіціями і професійними якостями, по трохи починає замислюватися про можливість подальшого зростання й розвитку.

Відсутність росту професійного розвитку та навчання теж стає причиною звільнення працівника ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». У даному підприємстві багато старих кадрів. На мою думку досліджуване підприємство розраховує, що до них будуть приходити тільки досвідчені, проте як показав аналіз руху персоналу, люди з вищою освітою, здібностями та навиками, і загальному працівники з рівнем нижче вищої освіти, не те, що не йдуть, вони виходять із даного підприємства.

Не варто далеко йти, аждже наступна причина звільнення працівника ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» це бажання отримання більш кращої посади в іншому місці, можливість продуктивніше застосувати свої здібності, та відповідно, більш краща заробітна плата.

Така практика спостерігається зазвичай на всіх рівнях персоналу. Але зарплата це тільки основна з причин. Вона не є прямим визначником. Багатьох працівників може не задовільняти психологічний клімат, що склалася в колективі, не мотивовані та не доброзичливі, заробітна плата в цьому випадку може бути як гарне виправдання для щлю втекти з організації

Також є незадоволеність працівником із боку керівника в ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Некомпетентність працівника або ж його небажання працювати в колективі є однією причин невдоволення керівництва й це тягне за собою причиною звільнення.

Однозначно визначити причину звільнення всіх співробітників неможливо, тому корисно буде ввести в компанію, наприклад, співбесіда при

звільненні, в процесі, якого співробітник відділу кадрів або ж керівник повинен з'ясувати мотив звільнення.

Для того щоби ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» могла удосконалити систему оцінки персоналу їй потрібно для початку розібратись із проблемами, так як підприємство в деяких аспектах має або високий або низький критерій щодо оцінки персоналу

Наприклад, якщо з'ясована причина плинності працівників, необхідно прийняти міри що подальшого усунення фактора який дав поштовх плинності кадрів. Якщо виною є заробітна плата, потрібно переглянути, можливість підняття заробітної плати, премій або інших можливих варіантів фінансової мотивації персоналу. У більшості випадків причиною все ж є заробітна плата, ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» у не достатній мірі належно оцінює своїх працівників

Для того щоби краще оцінювати персонал ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» слід переконатись чи влаштовують умови праці працівників, тому що яка ефективна робота може бути без належних умов праці.

Обладнання теж грає свою роль, воно в ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» застаріле, працівникам важко працювати з ним і вони є не задоволені роботою, і цим їх мотивація зменшуються щодо продуктивнішої роботи

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» для удосконалення системи оцінки персоналу потрібно не забути і про себе. Керівництву потрібно дізнатись чи задоволені працівники їх роботою

На досліджуваному підприємстві використовується традиційний підхід щодо оцінки управління персоналом і він заснований на тому, що атестація персоналу в першу чергу пов'язана з оцінкою виконаної роботи, з перевіркою відповідності працівника займаній посаді за допомогою виявлення його здібностей виконувати посадові обов'язки.

Необхідно розрізняти два види традиційного підходу — вітчизняний та закордонний. Відмінності між ними колосальні. Вони полягають у цілях, методах і результатах атестації та оцінки персоналу.

Традиційний вітчизняний підхід має в основному більш формальний характер, спрямований на фактичне обґрунтування кадрових рішень.

Зарубіжна система атестації та оцінки персоналу з боку традиційного підходу розглядається в загальному, у рамках управління за цілями.

Проте, досвід використання традиційної системи оцінки персоналу в багатьох західних організаціях виявився малоефективним, або взагалі неіснуючим. Проблема була в основі логічності та результативності даної системи, знаходився ряд припущень, які далеко не завжди можна використати на практиці.

Оцінювання персоналу має бути орієнтоване на процвітання організації, зростанню та розвитку працівників, а не тільки бути направленим на оцінку роботи персоналу за минулий період. Якщо працівника розглядають зі сторони людського капіталу, то було б не логічно списувати ті вкладені кошти, що організація вже внесла в нього. Необхідно задуматись про способи підвищення продуктивної віддачі від людського капіталу. Інструменти оцінювання та атестації персоналу нашого часу -це в першу чергу методи підвищення віддачі від даного капіталу, пошук можливого шляху найефективнішого, найкращого використання корпоративних ресурсів.

Виходячи з наведених даних, у традиційній оцінці персоналу увага спрямована на констатацію того, що сталося, а в сучасній оцінці — на те, чому це сталося, та що необхідно виправити. Тому ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» необхідно використовувати більш сучасні методи оцінювання.

У сучасних умовах, досить відомим на сьогодні є використання комбінованого підходу, спрямованого на результат із системою оцінки, яка заснована на компетенціях.

Існують кілька методичних підходів, щодо визначення комплексної оцінки персоналу.

Один із поширених підходів є методика, яку створив науково-дослідний інститут праці. Вона включає в себе:

— комплекс оцінок працівника зі сторони його професійно-кваліфікаційного рівня;

-складності виконуваних задач;

-ділових якостей та результатів його роботи;

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» варто було б звернути увагу на рейтингову оцінку.

На сьогодні є ефективною рейтингова оцінка. Вона дає оцінити кадровий потенціал працівника, за рахунок оцінки його вагомих трудових якостей, за певними шкалами оцінки, які створюються оцінювачем по деяким критеріям, що залежать від цілі аналізу

Оцінка кадрового потенціалу є важливим організаційним показником задоволення потреб особистості та колективу, а також вимогою щодо стимулювання продуктивності праці, та передусім професійного розвитку. Елементи аналізу кадрового потенціалу організації включають у себе оцінку та атестацію кадрів.

Основними завданнями проведення цієї оцінки є:

-соціально-психологічне оцінювання;

-оцінювання за основними параметрами діяльності;

-комплексне оцінювання;

-локальне оцінювання.

Необхідність у вивченні та оцінюванні індивідуальності виконує важливе завдання – як то кажуть відбір «ключового персоналу».

У загальному, для отримання інформації в максимальному розмірі про працівників, потрібно використати інші методи оцінювання. Одним із нетрадиційних зарубіжних методів атестації є метод «360° градусів». Завдання цього методу засновано на тому, що співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами й підлеглими.

Деякі вибрані механізми атестування бувають доволі різними (особи що проводять атестацію заповнюють однакову форму оцінювання, кожна група заповнює спеціальну форму), атестація відбувається з використанням комп'ютера. Цей метод заснований на меті отримання всебічної оцінки особи, що атестується.

Використання цього способу при оцінюванні, інколи може нести певні негативні наслідки — збільшення складу працівників, що дають оцінку атестанту, може спричинити низку конфліктів, що пов'язані з об'єктивністю оцінювання .

Ще одним із видів нетрадиційних методів, які б ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» могло використати, є психологічні методи оцінювання.

Це:

- спеціальні тести;
- співбесіди;
- вправи;

За допомогою них професійні психологи оцінюють працівника. Цей метод відрізняється від традиційного оцінювання тим, що оцінюються не результати (тобто ефективність роботи на посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи надають можливість досягти високої точності й деталізації оцінювання, але цей метод несе великі витрати, що пов'язані з потребою залучення професійних психологів. Проведення даного аналізу та оцінювання кадрового потенціалу працівників організації, дасть можливість виявити не тільки їх потенціал, також отримати дані про:

- самооцінку;
- психологічні обливості;
- мотивацію працівників;

Мотиваційний механізм має гарантувати;

- нормальну зайнятість працівників;
- надання рівних можливостей персоналу для професійного і службового

просування;

- узгодженість рівня оплати праці з отриманими результатами;
- створення умов безпеки трудової діяльності, підтримку в колективі здорового психологічного клімату.;

Поточне періодичне оцінювання складається з таких рівнів:

1. Оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають рівень їх досягнення;
2. Аналіз результативності праці за вибраний період, а також динаміки стану факторів, що мають вплив на досягнення результатів.

Оцінка співробітника після певного періоду праці, відкриває масштабні можливості у виборі можливих напрямків аналізу, які мають бути повною мірою реалізовані.

Якщо під час наймання на роботу була здійснена доволі відповідальна перевірка рівня наявних у робітника певних якостей, то в цій ситуації необхідно слід пов'язати оцінювання:

- особистих якостей;
- ділових якостей;
- результатів діяльності.

Якщо під час наймання на роботу оцінювався потенціал працівника, то через деякий період його праці необхідно виявити, як він реалізував свій потенціал.

Щоби він мав змогу реалізувати свій потенціал, йому мають бути створені відповідні умови:

- умови праці;
- застосована система оплати і стимулювання творчої діяльності;
- можливості для реалізації очікувань працівника від роботи.

З цього виходить висновок, що є необхідність включення в оцінювання працівника його ступеня використання потенційних можливостей.

Оцінювання повинно надати відповідь, хто більше винен у тому, що працівник, який є володарем гарних якостей, для виконання даного виду діяльності, має задовільні результати: сам працівник через відсутність

зацікавленості роботою, зниження вимогливості до себе, чи організація через відсутність належних умов для високоефективної роботи.

Комплексне використання існуючих методів дозволить ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» забезпечити функціонування ефективного механізму оцінювання. Оптимізований механізм оцінювання персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що у свою чергу позначиться на всіх процесах, які відбуваються в організації.

Використання комплексного оцінювання персоналу та його кадрового потенціалу ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», надасть доступ для розроблення, вдосконалення стратегії й тактики управління персоналом у сучасних умовах.

Це дозволить ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» швидше та краще здійснювати виробничу діяльність, чи надавати необхідні послуги, надасть йому більше конкурентних переваг, та дозволить міцно закріпити свою позицію на ринку України та світовому ринку, відкриє нові можливості для розвитку, як наслідок покращить загальні результати діяльності.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота підходить до свого фіналу. Підприємством, що супроводжувало дану роботу, було ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Темою дослідження була оцінка ефективності управління персоналом організації. Об'єктом мого дослідження в даній роботі були особливості ефективного управління персоналом організації, та їх вплив на організаційний розвиток.

Метою даного дослідження було ознайомлення з особливостями управління персоналом організації, проведення аналізу, розробка шляхів удосконалення на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Дізнались про цілі організації

В першому розділі ми дізнались, що таке менеджмент, що говорять відомі автори про управлінням персоналом, розглянуто функції та класифікацію структури персоналу організації.

Було з'ясовано, як зводяться завдання управлінням персоналу, дізнались про визначення які охарактеризовують працівників, перелічили функції персоналу, поділили за виконанням функцій працівників та описали їх

Розглянута класифіція працівників, та були ознайомленні з інформацією, яка стосується віку, з якого працівник допускається на роботу.

В частині розділу 1.2 ми розбирали моделі ефективності персоналу організації, та побачили, що даному питанню приділила увагу велика кількість вчених, Переконались в тому, що оцінка управлінського персоналу не є такою вже і легкою задачею, і в оцінку включено велика кількість факторів, яка оцінює працівника.

В другому розділі ми досліджували загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Ми дізнались, де розташовано дане підприємство, коли було засноване, основні види його діяльності, описали мету діяльності даного підприємства, стратегію бізнесу, стратегію подальшої діяльності.

Визначили чим займається підприємство, яку продукцію випускає. Визначили що в ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» лінійно-функціональна ОСУ , описали її переваги та не доліки.

Були відображені операції проведення даним підприємством за 2018-2020 роки . Вказано, скільки продукції було виготовлено та перероблено за 2019-2020 роки . В таблиці 2.1.5 було оцінено основні показники ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за останні 5 років (2016–2020 роки) і було виявлено що виручка за 5 років не змінилась ще з 2016 року.

Валовий прибуток тримається на позначці нуля вже кілька років та чистий фінансовий результат, що в таблиці 2.1.6 , показує, що починаючи з 2017 року підприємство працює просто жахливо збитково.

Це зв'язано з тим, що підприємство веде не правильну політику та використовує не вірну стратегію розвитку підприємства. До прикладу в 2020 році було виведено основних засобів на 560 тисяч гривень, і таких основних засобів в даного підприємства ще багато.

Розглядаючи фінансову звітність за 2014-2015 роки можна бути шокованим, в 2014 прибуток становим 3 мільйона 343 тис.грн, в 2015 він становив 1 мільйон 897 тис.грн. Починаючи з 2017 ця цифра 0 ,в цьому винне керівництво підприємства.

Були визначені постачальники продукції та конкуренти ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» займається в основному тільки експортом продукції, це помилка данного підприємства. Зрідка воно продає продукцію на території України, це дивна політика компанії яка потребує зміни. Проте вони цього зразу не зможуть зробити, так як коштів в них на це просто немає. Нам це продемонстрували звітності та їх аналіз в даній роботі. Зараз щоб стати на рівні з конкурентами на ринку України, ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» необхідно налаштувати глобальний збут , маркетинг якого в нього немає, транспортну логістику або планувати витрати на перевізників і так далі .

В частині розділу 2.2 було проведено SWOT і PEST аналіз. Спершу була розроблена матриця PEST аналізу, яка показала нам, як політика, економіка, соціум та технології впливають на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

SWOT аналіз дозволив нам дізнатись сильні та слабкі сторони ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», також можливості та загрози.

Два аналізи дають нам зрозуміти, що ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» потребує перелік заходів щодо усунення можливих загроз та нових можливостей, тому такі заходи були створені та описані в роботі.

Частина розділу 2.3 дозволила нам побачити аналіз ефективності управління персоналом. Ми можемо бачити, що середньооблікова чисельність впала з 499 до 405 працівників, згідно даних взятих за 2016-2020 років.

Проаналізовано те, що плинність кадрів станом на 2020 рік сягала 25%.

Надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині підприємства, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Знаходження причин цього і їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і поліпшити клімат в колективі.

Плинність кадрів була зумовлена по різним факторам. Одним із таких факторів став коронавірус який сколихнув не тільки Україну, але і весь світ, проте він не єдиний. Був вказаний перелік факторів по яким могли звільнитись працівники ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат».

Варто виділити таку причину, як мала заробітня плата. В таблиці 2.3.2 було відображено вікову структуру ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за 2016-2020 роки та виявлено, що переважно тут більше працівників від 31-40 та 41-50 років, молодь не бажає йти. Це зв'язано з рівнем заробітної плати, відсутністю росту в даному підприємстві, працівник не вірить у власну компанію коли бачить яке там застаріле обладнання, які там умови праці, колектив, та бачить що підприємство, в якій він працює, є збитковим.

Аналіз руху персоналу показав що більше вибутих працівників ніж прийнятих, людей з вищою освітою стало значно менше ніж в попередніх роках.

Були проаналізовані методи управління на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» та проаналізовано оплату праці

В третьому розділі було розглянуто зарубіжний та вітчизняний досвід оцінки ефективності управління персоналом організації. Він показав, що є велика кількість методів оцінки, які досліджуване підприємство могло би взяти на озброєння.

Було знайдено можливі шляхи удосконалення системи оцінки персоналу на ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Аналіз показує, що підприємству потрібні вдосконалення. Наприклад плінність кадрів потребує уваги, саме керівництво має задатись питанням, що не так, може справа в нас?.

На досліджуваному підприємстві використовується традиційний підхід щодо оцінки управління персоналом. Досвід використання традиційної системи оцінки персоналу в багатьох великих західних організаціях виявився малоефективним . Підприємству було б варто звернути увагу на це .

Тому ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» необхідно використовувати більш сучасні методи оцінювання. Було запропоновано перелік методів удосконалення системи оцінки персоналу, та був зроблений висновок, що підприємству доцільніше використати комплекс використання існуючих методів оцінювання ефективності управління персоналом.

Оптимізований механізм оцінювання персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що у свою чергу позначиться на всіх процесах, які відбуваються в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Костенко О. І. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
2. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
4. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: (Монографія). Київ.: Вища школа. 2001. 311 с.
5. Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2010. 333 с
6. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
7. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ, 2004. 428 с.
8. Марк А. Оцінка персоналу : учбовий посібник. К. : Вільямс, 2007. 432
9. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. С. 247-248.
10. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
11. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
12. Щекин Г.В. Теорія та практика управління персоналом : учеб.-метод. пособ. ; 2-е видання. К. : МАУП, 2003. 280 с.
13. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111-115.
14. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

15. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
16. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
17. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.
18. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: Монографія / Гончаров В.М., та ін. Донецьк, 2006. 246 с
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002., 337 с
20. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. . Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 292 с
21. Линенко, А. В. & Шевченко, О. Л. (2008). Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони.. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 111–116.
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально- методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
23. Крушельницька О.В. Управління персоналом/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
24. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / А. В. Лобза, І. С. Гузь // Молодий вчений. – 2018. – № 1(1). –513 с.
25. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посіб. Київ : Видав. Європ. ун-ту фінансів, ін форм. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 72 с.
26. В. М. Гриньова, М. М. Новікова. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія . Харків : Вид. ХДЕУ, 2018. 268 с.

27. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.:ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
28. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
29. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2014. – 623с.
30. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент : навчальний посібник .Київ : Алерта, КНТ, 2018. 516 с.
31. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 318 с
32. М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. Стратегічний менеджмент : підручник . Київ : Каравела, 2006. 320 с.
33. Мацелюх Н. П., Максименко І. А. .Економічні теорії в системі наукових економічних знань : навч. посібник. Київ : Центр учб. літ., 2016. 226с
34. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учб. літ., 2016. - 560 с.
35. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
36. В. М. Гриньова, М. М. Новікова. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія . Харків : Вид. ХДЕУ, 2018. 268с.
37. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 247 с
38. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008, 234 с.
39. Гончаров В.М., Іванов В.Л., Припотень В.Ю. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і

використання організаційного потенціалу підприємства : Навчальний посібник. Запоріжжя: Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2006. № 5. С. 96.

40. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Гончар Л. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.

41. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 2008. – 464с.

42. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів / М. Д. Виноградський, С. В.

43. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

44. Эффективный менеджмент / И.И. Мазур и др. ; под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2013. 555 с.

45. Проектний менеджмент: регіональний зріз : навч. посібник / М. П. Бутко та ін. ; за заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учб. літ., 2016. 416 с

46. Про професійний розвиток працівників: Закон України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

47. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;

48. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129

49. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017.– № 4 (42). – С. 224-231

50. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56

51. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник

Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

52. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 341–348.

53. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

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

55. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників . *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. – № 26. С. 72–80.

56. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності формування ринкової економіки. *Управління персоналом в організаціях : Зб. наук. праць Т.2/ Грішнова О. А. Київ : ЦНЛ, 2003. 439 с.*

57. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134-140.

58. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

59. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
60. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
61. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ: НДЕІ МЕРУ. – 2008. – С.43-46.
62. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс]; Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=103>
63. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс]; Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. № URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>
64. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2013. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm

65. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга, А.С. Білоус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

66. Прошак Г. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку людського капіталу як чинник економічної безпеки України. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна. 2011. Вип. 2.С. 10-18. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldue201124>.

67. Оксфордський словник [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>.

68. Інвестопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/>.

Анотація

Боднарюк О.В. Оцінка ефективності управління персоналом організації. Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Магістр» за спеціальністю 073 («Менеджмент організацій і адміністрування»). – ЧНУ ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2021.

Об'єктом дослідження в роботі були: особливості ефективного управління персоналом організації та його вплив на організаційний розвиток.

Предметом дослідження є: оцінка ефективності управління персоналом ПРАТ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІЙНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ».

Мета даного дослідження — ознайомлення з особливостями управління персоналом, проведення аналізу, розробка шляхів удосконалення.

Методами дослідження є: фінансовий і економічний аналіз, економіко-статистичні методи, маркетингові дослідження, візуальні дослідження, контент аналіз, методи теоретичних та емпіричних досліджень.

В першому розділі було описано, що таке менеджмент, управління персоналом, розглянута класифікація працівників, функції персоналу та моделі оцінки ефективності персоналу.

В другому розділі була досліджена загальна характеристика господарської діяльності, здійснено SWOT та PEST аналіз, був здійснений аналіз руху персоналу та проаналізовано методи управління.

В третьому розділі було розглянуті зарубіжний та вітчизняний досвід оцінки ефективності управління персоналом. Було знайдено можливі шляхи удосконалення системи оцінки персоналу.

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, оцінка ефективності управління персоналом, класифікація, структура, аналіз, конкурентоспроможність, працівники, плинність кадрів.

Summary

Bodnariuk O.V. Evaluation of the effectiveness of personnel management of the organization.

Thesis at the educational qualification level of "Master" in specialty 073 ("Management of organizations and administration"). - CHNU im. Yu. Fedkovich. - Chernivtsi, 2021.

The object of research in the work were: features of effective personnel management of the organization and its impact on organizational development.

The subject of the study is: assessment of the effectiveness of personnel management of PRJSC « CHERNIVTSI OIL SEEDS CRUSHING FACTORY».

The purpose of this study is to get acquainted with the features of personnel management, analysis, development of ways to improve.

Research methods are: financial and economic analysis, economic and statistical methods, marketing research, visual research, content analysis, methods of theoretical and empirical research.

The first section described what management is, personnel management, classification of employees, personnel functions and models for assessing staff performance.

In the second section, the general characteristics of economic activity were studied, SWOT and PEST analysis was performed, personnel movement analysis was performed and management methods were analyzed.

In the third section, foreign and domestic experience in assessing the effectiveness of personnel management was discussed. Possible ways to improve the personnel evaluation system were found.

Key words: *management, personnel management, assessment of personnel management efficiency, classification, structure, analysis, competitiveness, employees, staff turnover.*