

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

Пояснювальна записка

до дипломної роботи
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

на тему:

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ
ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)**

08-43.БДР.008.00.076.ПЗ

Виконала: студентка 4 курсу, групи
МФК-166
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Панкова В. Д.

Керівник: д.е.н., доцент каф. ФІМ
Спіфанова І. Ю.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ММЕ
Благодир Л. М.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

спеціальність 073 – «Менеджмент»
освітня програма: «Менеджмент фінансово-кредитної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
ФІМ д.е.н., професор
Зянько В. В.

«31» березня 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Панковій Валерії Денисівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)

2. Керівник проекту (роботи) Єпіфанова Ірина Юріївна, д.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом ВНТУ від «06» березня 2020 року № 75.

3. Строк подання студентом проекту (роботи): 01.06.2020

Вихідні дані до проекту (роботи): Савицька О. М., Салабай В. О.: Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. – 2019. – №6., Ярославський А. О.: Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №20., Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. Причорноморські економічні студії. – 2019. – №42, Мажулін С. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, Харків, 17 травня 2019 р., Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. Економічна наука. – 2018. – №3, Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом

промислового підприємства. Економіка та підприємництво. – 2018. – №3, фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019рр., наведена в додатках.

4. Зміст розрахунково- пояснювальної записки:

у першому розділі – дослідити сутність економічної ефективності та системи управління персоналом, дослідити методики оцінки стану системи управління персоналом;

у другому розділі – проаналізувати господарську діяльність та систему управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;

у третьому розділі – надати пропозиції та рекомендації щодо покращення економічної ефективності за рахунок покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці : Визначення економічної ефективності, Фінансові результати ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 роки, Факторний аналіз чистого прибутку на ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 рр., Аналіз доходів і витрат підприємства, Показники ліквідності на ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 роки, Показники рентабельності ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 рр., Основні показники трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2019 роках, Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВОЖК», Рекомендовані інноваційні методи управління персоналом для ПрАТ «ВОЖК», Рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження інноваційних заходів,

Рисунки : Фактори, які впливають на економічну ефективність, Класифікація економічної ефективності, Ціль, функції та завдання управління персоналом, Концепції управління персоналом, Методи зовнішнього підбору кандидатів, Загальний вигляд системи оцінювання персоналу, Методи оцінки персоналу, Критерії ефективності виробництва, Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК», Структура системи управління персоналом на ПрАТ «ВОЖК», Основні підходи в управлінні персоналом на ПрАТ «ВОЖК», Зміна кількості працюючих та звільнених працівників на ПрАТ «ВОЖК», Рекомендована система роботи з персоналом, Методи і види мотивації, Ефекти від впровадження інноваційних методів управління персоналом, Розподіл коштів, необхідних на впровадження рекомендованих заходів.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	д.е.н., професор Зянько В. В.	<u>04.05.2020р.</u>	<u>25.05.2020р.</u>

7. Дата видачі завдання «10» березня 20 20р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	01.09-01.12.2020	виконано
2	Виконання теоретичної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР	24.04.2020	виконано
3	Виконання аналітичної частини БДР та розробка рекомендацій та пропозицій. Другий рубіжний контроль виконання БДР	31.05.2020	виконано
4	Нормоконтроль БДР	01.06-03.06.2020	виконано
5	Рецензування БДР	04.06-06.06.2020	виконано
6	Попередній захист БДР	07.06-09.06.2020	виконано
7	Захист БДР	10.06.-26.06.2020	виконано

Студентка

_____ (підпис)

Панкова В.Д.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Єпіфанова І. Ю.

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській дипломній роботі досліджено поняття економічної ефективності та вплив на неї системи управління персоналом на підприємстві, проаналізовано методики оцінки системи управління персоналом, здійснено оцінювання ефективності економічної діяльності та системи управління персоналом ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», запропоновано заходи з підвищення ефективності господарської діяльності та системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Ключові слова: економічна ефективність, ефективність, управління персоналом, персонал, мотивація, людські ресурси.

ANNOTATION

The bachelor's thesis examines the concept of economic efficiency and the impact of personnel management system at the enterprise, analyzes methods of evaluating the personnel management system, evaluates the effectiveness of economic activity and personnel management system of PJSC “Vinnytsia Oil and Fat Plant”, proposed measures to improve economic activity and system personnel management of the researched enterprise.

Key words: economic efficiency, efficiency, personnel management, personnel, motivation, human resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОРОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Ефективність діяльності підприємства та фактори, що її визначають	11
1.2 Сутність та значення системи управління персоналом	16
1.3 Методики оцінки стану управління персоналом підприємства	25
Висновок до розділу 1	32
2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	34
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	34
2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 рр.	38
2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	49
Висновок до розділу 2	58
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	60
Висновок до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

В сучасних умовах людські ресурси є одним з найважливіших елементів в діяльності підприємства. Для успішного функціонування будь-якого виробництва і будь-якої компанії, незалежно від послуг, які вона надає, і товарів, які вона виробляє, необхідний ефективно працюючий робочий колектив. Для того, щоб підприємство було ефективним, необхідно приділяти значну увагу управлінню персоналом. Нажаль, більшість вітчизняних підприємств недооцінює важливість людських ресурсів і використовує застарілі методи управління персоналом, але використання нових підходів в управлінні персоналом може стати вирішальними для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тема даної роботи є особливо актуальною в сучасних умовах розвитку української економіки і кожного господарюючого суб'єкта зокрема, адже кожне підприємство прагне постійно підвищувати свою ефективність, щоб отримувати максимум результату з мінімальними затратами. Підвищення ефективності кожного суб'єкта господарювання є передумовою розвитку економіки України в майбутньому. Адекватно створена система управління персоналом допомагає відібрати найбільш кваліфікованих працівників, які потрібні підприємству, оцінити діяльність кожного працівника, щоб визначити його відповідність займаній посаді, сформувати колектив і забезпечити такі умови для його існування, щоб кожен член колективу і колектив в цілому прагнув досягнути мети підприємства.

Питання впливу системи управління персоналом на ефективність діяльності підприємства вивчали різні науковці, зокрема Й. М. Петрович, О. М. Савицька, Ю. В. Лаврова, В. О. Літвінова, Є. В. Мажулін, О. В. Довгаль, М. Д. Ведерніков, Т. В. Гільорме, А. Ю. Погребняк та інші.

Необхідність проведення бакалаврського дослідження за вибраною науковою темою полягає в тому, що дана тема недостатньо вивчена в сучасних реаліях української економіки.

Метою бакалаврської дипломної роботи є формування пропозицій щодо покращення загальної економічної ефективності підприємства на основі аналізу стану системи управління персоналом.

Досягнення поставленої мети здійснено послідовним вирішенням наступних завдань:

- визначити сутність економічної ефективності;
- розглянути сутність системи управління персоналом;
- дослідити основні методики оцінки стану управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «ВОЖК»;
- провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 рр.;
- провести аналіз ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- надати пропозиції та рекомендації щодо покращення економічної ефективності за рахунок покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Об'єктом бакалаврського дослідження є процес впливу системи управління персоналом на ефективність діяльності промислових підприємств

Предметом дослідження даної роботи є теоретично-методичні і прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом та підвищення загальної ефективності діяльності підприємств харчової промисловості України

Теоретико методичну основу бакалаврської дипломної роботи складають посібники, підручники, монографії, статті, пов'язані з управлінням та мотивацією персоналу.

Тема бакалаврської дипломної роботи була апробована на п'яти конференціях: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2019), «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2020), XLVII Науково-технічна конференція Інституту соціально-гуманітарних наук ВНТУ, XLVIII Науково-технічна конференція факультету Менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ, Міжнародна студентська науково-практична конференція «Інтеграція вищої освіти України у світовий освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи».

За темою бакалаврської дипломної роботи опубліковано сім праць, в тому числі одна стаття у фаховому виданні з економічних наук виданні та шість тез: «Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі» [17], «Використання знань про темперамент для ефективного менеджменту» [18], «Особливості функціонування ринку праці в Україні» [22], «Державне регулювання ринку» [23], «Місце молоді на сучасному ринку праці України» [24], «Управління кадровим потенціалом підприємства» [28], «Інноваційне управління персоналом» [29].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОРОМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Ефективність діяльності підприємства та фактори, що її визначають

Ефективність діяльності підприємства є одним із найважливіших показників, який характеризує результативність його діяльності.

Економічна ефективність являє собою досягнення найвищих результатів діяльності за оптимальних витрат праці [1].

Різні науковці надають різні визначення економічної ефективності, що наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення економічної ефективності

Автор	Економічна ефективність – це
Савицька О. М. [2]	основний якісний фактор економічного зростання організації, оскільки вона забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності
Ярославський А. О. [3]	інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату
Петков О. І. [4]	кількісне відображення співвідношення отриманого результату від ведення господарської діяльності за певний період та витрачених ресурсів на ведення цієї діяльності
Лаврова Ю. В. [5]	комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу
Батракова Т. І. [6]	оцінна категорія, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат
Літвінова В. О. [7]	здатність системи функціонувати на умовах забезпечення мінімально можливих витрат або максимально можливого результату в досліджуваному часовому періоді

Отже, можна підсумувати, що економічна ефективність – це забезпечення найкращих результатів діяльності з найменшими затратами.

На основі визначення поняття «економічна ефективність» її можна охарактеризувати формулою (1.1):

$$E = \frac{P}{B}, \quad (1.1)$$

де E – ефективність, P – результат, B – витрати.

Завдання визначення ефективності може виникати в різних ситуаціях, тому його вирішення в конкретних умовах передбачає застосування певних методик або підходів. Виділяють такі загальні напрямки, за якими визначається ефективність [5]:

– Оцінювання ефективності виробничої діяльності з метою забезпечення оптимальної стратегії управління виробництвом. В межах цього напрямку досліджується, в першу чергу, ефективність використання ресурсів підприємства.

– Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Така оцінка може здійснюватися даним підприємством, потенційним інвестором або з метою забезпечення об'єктивності — незацікавленою організацією. Портфельні інвестори, в такому випадку, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних інвесторів здебільшого цікавить комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства.

– Оцінювання ефективності підприємства на макрорівні з боку держави. Цей напрямок був більш популярний за радянських часів, але в умовах ринку подібні завдання також вирішуються, хоча в інших масштабах.

На результати діяльності підприємства та ефективність цієї діяльності впливає велика кількість факторів, які здійснюють і позитивний, і негативний вплив, тому для комплексного підходу оцінки показників дуже важливо

систематизувати їхню класифікацію. Фактори – це рушійні сили розвитку процесів і явищ, які необхідні для здійснення господарських процесів [8].

Фактори, що впливають на економічну ефективність підприємства, доцільно розділити на внутрішні, які залежать від результативності роботи управлінського персоналу і колективу підприємства, та зовнішні, що кількісно визначають рівень використання виробничих і фінансових ресурсів.

Фактори, які здійснюють вплив на економічну ефективність господарської діяльності підприємства, наведені на рисунку 1.1.

Внутрішні фактори впливу на економічну ефективність:
<ul style="list-style-type: none"> • Організаційно-правова форма господарювання • Ефективність системи управління • Наявність сировинних ресурсів • Стан матеріало-технічної бази підприємства • Рівень виробничо-технологічного забезпечення
Зовнішні фактори впливу на економічну ефективність
<ul style="list-style-type: none"> • Політико-правові та соціально-культурні фактори • Природно-кліматичні умови • Податкова система держави • Інвестиційна привабливість галузі • Наявність ринку збуту та наявність попиту на продукцію

Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на економічну ефективність [9]

Організаційно-правова форма власності впливає на інвестиційну привабливість підприємства, від неї залежать обсяги виробництва продукції та масштаб виробництва загалом, а також рівень контролю за якістю управлінських рішень.

Від ефективності системи управління, кваліфікації управлінців та працівників залежать рівень продуктивності праці, ефективність і якість організації виробничо-господарських процесів на підприємстві, можливість розширення виробництва та одержання додаткового прибутку.

Суттєвим фактором впливу є наявність сировинних ресурсів, адже сировина необхідна для забезпечення безперебійності виробництва.

Рівень виробничо-технологічного забезпечення, а саме рівень забезпеченості основними засобами, наявність оборотних коштів для проведення ремонтних робіт, модернізації і закупівлі сучасного обладнання також відіграє важливу роль у ефективності виробничої діяльності підприємства [9].

Серед зовнішніх факторів важливо виділити вплив природно-кліматичних умов, особливо для підприємств сільськогосподарської та харчової галузей. Випуск готової продукції повинен бути підтверджений попитом на ринку і наявністю платоспроможного споживача, який має достатньо фінансових ресурсів, щоб придбати цю продукцію. Доступ до кредитних ресурсів та наявність потенційних інвесторів дає підприємству змогу збільшити обсяги виробництва продукції та провести реконструкцію, модернізацію, переоснащення виробництва, закупити нові технології та обладнання. Державна підтримка відіграє значну роль, адже допомагає спростити податкове навантаження, розрахунки з бюджетами різних рівнів [9].

Економічну ефективність класифікують за наступними ознаками, що відображено на рисунку 1.2.

До економічної ефективності підприємства зазвичай відносять прибутковість, економічне положення на ринку, інноваційну діяльність у сфері виробництва, якість товарів. Зважаючи на те, що діяльність підприємства є складним та багатогранним явищем, всі критерії оцінювання пов'язані між собою. Показники, які відображають стан наведених складових, дають можливість визначити кількісну характеристику явища та дають змогу оцінити його стан та динаміку [11].

У науковій літературі виділяють два основні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємства: цільовий та системний. Цільовий підхід складається з двох етапів. На першому етапі визначається ступінь

реалізації визначених цілей, на другому – ефективність використання всіх засобів виробництва. Системний підхід також передбачає два етапи: на першому здійснюється пошук необхідних засобів, а на другому – визначається ефективність використання наявних засобів [4].

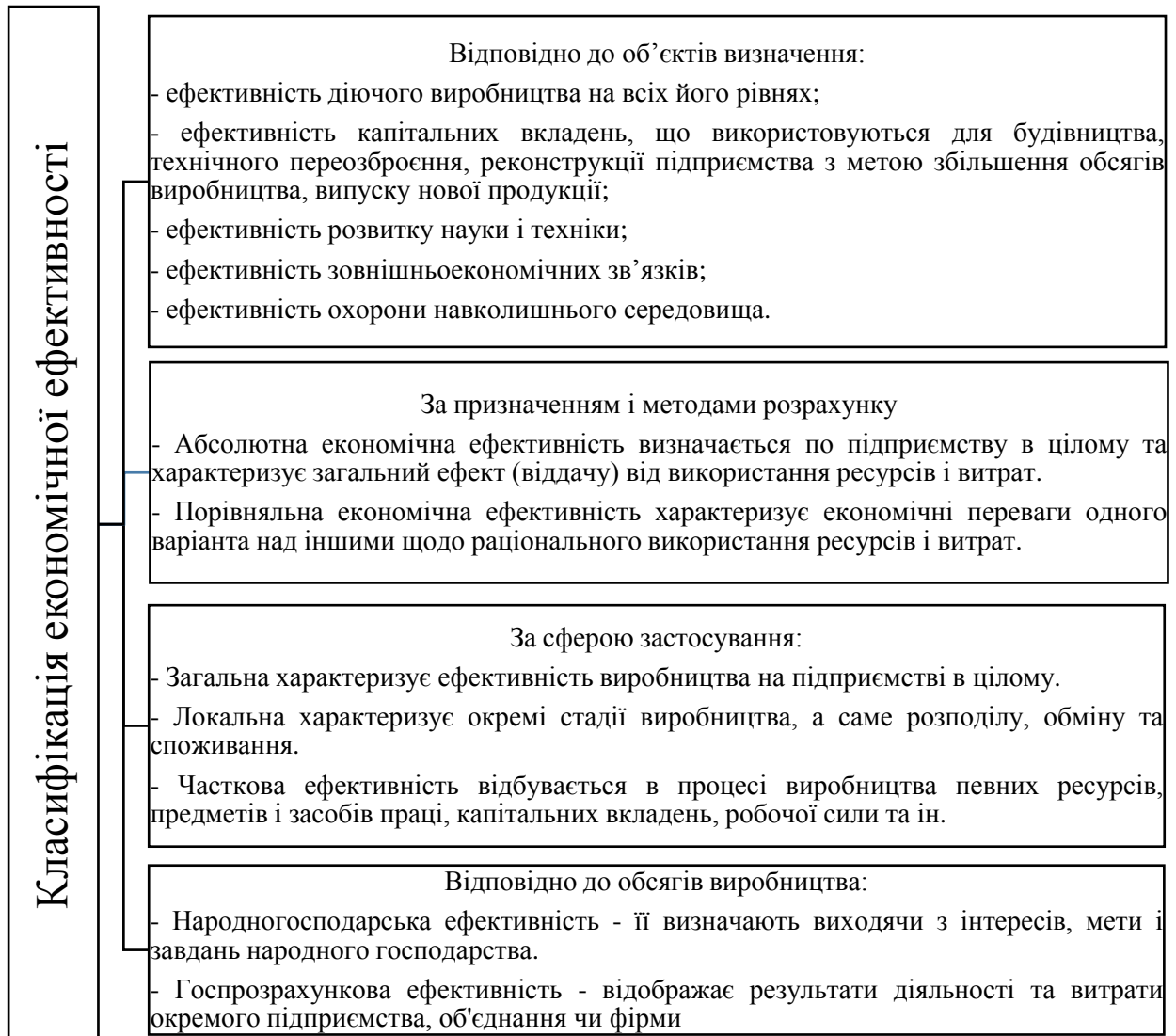


Рисунок 1.2 – Класифікація економічної ефективності [10]

Отже, економічну ефективність можна визначити як забезпечення найкращих результатів діяльності з найменшими затратами. На результати діяльності підприємства та ефективність цієї діяльності впливає велика кількість факторів. Фактори, що впливають на економічну ефективність, можна розділити на внутрішні та зовнішні. Економічна ефективність є важливим

економічним показником. Її зазвичай оцінюють через такі показники, як прибутковість, економічне положення на ринку, інноваційну діяльність у сфері виробництва, якість товарів. Для оцінки економічної ефективності виділяють два основні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємства: цільовий та системний.

1.2 Сутність та значення системи управління персоналом

Ефективна діяльність будь-якого підприємства тісно пов'язана з грамотним управлінням персоналом. Управління персоналом являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, системний, планомірно організований вплив через систему різних взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні всього підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів являється основним змістом управління персоналом [12].

Речка К. М. визначає управління персоналом як багатогранний і виключно складний процес, що характеризується своїми специфічними особливостями та закономірностями, якому властива системність і завершеність на основі комплексного розв'язання проблем [13].

За визначенням О. В. Довгаль, управління персоналом – це стратегічне завдання, яке являє собою розробку кадрової стратегії, що буде заснована на докладанні зусиль щодо сприяння його розвитку, та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу, і створення позитивної соціальної і психологічної атмосфери на робочому місці [14].

На рисунку 1.3 систематизовано основну ціль, функції та завдання управління персоналом.

Отже, управління персоналом — це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального поєднання, розвитку та мотивації, а також раціонального використання персоналу [12].

Управління персоналом є відносно новою спеціальною сферою досліджень. Протягом тривалого часу питання управління персоналом розглядались і досліджувались в інших галузях знань. На сьогоднішній день все це зібрано в єдину самостійну сферу знань, яка має назву управління персоналом або менеджмент персоналу. Теорія управління персоналом постійно розвивається, адже постійно змінюються умови економічної діяльності та практика управління.



Рисунок 1.3 – Ціль, функції та завдання управління персоналом (складено за даними [12, 14])

Існують такі найбільш відомі концепції щодо ставлення до персоналу й управління персоналом, що наведені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Концепції управління персоналом

Як видно з рисунку 1.4, виділяють наступні концепції:

– концепція патерналізму («батьківської опіки»). Цю концепцію можна назвати «концепцією вічної любові» між організацією та працівниками. Максимальна відданість працівників організації активно помічається та обмінюється на широке коло благ від організації, в тому числі щодо забезпечення старості тих, хто довго й наполегливо працював в організації;

– класична концепція. Її можна назвати «збалансованою» або «раціоналістичною» концепцією. Її основні поняття наступні: нормування праці, контроль за діяльністю, заробітна плата. Ініціативність, креативність, винахідливість притаманні далеко не всім працівникам. Доцільно розділити виробничий процес на елементи, відносно прості процедури й відповідним чином організувати процес;

– концепція людських відносин. Увага за такої концепції зосереджена на значенні «неекономічних», «нетехнологічних» компонентів управління. Відносини типу «людина–людина», «людина–група» є дуже важливими. Люди прагнуть бути соціально-інтегрованими. Завдання менеджера – створити почуття потрібності, корисності у кожного працівника, надати йому самостійності та уникати контролю за простими операціями з боку менеджерів;

– концепція людських ресурсів. Ця концепція належить до «гуманітарно-соціального» підходу. В основу даної концепції покладено ідею про те, що для більшості людей праця є задоволенням, більшість людей можуть бути самостійними й здійснювати самоконтроль. Завдання менеджера за такої концепції – створити сприятливе середовище, в якому працівники найкраще виявлять свої потенційні здібності та прагнення.

Жодна з цих моделей не може існувати в житті в чистому вигляді. Якщо мова йде про конкретну організацію і про те, яку концепцію вона використовує щодо управління персоналом, то йтиметься лише про певне наближення до тієї або іншої концепції управління персоналом [15, с. 5].

Система управління персоналом, що спрямована для досягнення стратегічних цілей та отримання високих показників ефективності роботи підприємства, є фундаментальною основою для досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємства. Для успішного розвитку підприємства дуже важливо формування творчого, професійного колективу з урахуванням індивідуальних особливостей усіх працівників [16].

Важливим також є формування сприятливого морально-психологічного клімату. Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його впливу на особистість може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника. Управління соціально-психологічним кліматом колективу – це велике мистецтво, що вимагає від менеджера вміння аналізувати усі елементи психологічної структури колективу: колективної думки, колективного настрою та взаємостосунків.

Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може мати як стимулюючий, так і пригнічуючий ефект. В зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

Критеріями сприятливого соціально-психологічного клімату можуть слугувати наступні характеристики: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій; сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків; високий рівень розвитку колективізму; низький рівень конфліктності у міжособистісних відносинах; відсутність порушень трудової дисципліни; відсутня чи незначна плинність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики. Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу [17].

Необхідно також враховувати темперамент працівників при створенні робочих груп, колективів, делегуванні повноважень та розподілу робочих завдань. Для кожної людини необхідно створити комфортні умови праці, які будуть сприяти більш ефективній роботі кожного працівника. Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму та нездорової конкуренції [18].

Сучасні умови діяльності підприємств потребують створення ефективної системи управління персоналом, розвитку потенціалу людських ресурсів. Недостатньо високий рівень професійної кваліфікації персоналу промислових підприємств призводить до складнощів їхньої адаптації до сучасних вимог і можливостей виробництва. Проблема управління персоналом відноситься до важливих проблем сучасного менеджменту, є актуальною і вимагає системного вивчення.

Методологія дослідження проблеми управління персоналом повинна базуватися на системному підході з використанням різних методів спостереження та узагальнення, досліджуючи прогресивний закордонний досвід та його адаптацію до реалій України.

Управління персоналом – одне з найбільш важливих завдань управління підприємства в цілому. Загальна продуктивність підприємства залежить від ефективної системи управління персоналом, яка є найважливішим важелем для здійснення ефективної діяльності підприємства.

В сучасних умовах можна виділити низку проблемних та актуальних на сьогоднішній момент питань управління персоналом. Такі проблеми включають:

- невдоволення працівників рівнем заробітної плати;
- низьку кваліфікацію працівників, внаслідок прийому на роботу по знайомству, через родинні зв'язки ;
- гендерна нерівність, що призводить до незбалансованості робочої сили;
- сезонна робота, яка збільшує бідність і ускладнює процес планування кар'єри;
- високий оборот персоналу [19].

Для вирішення таких питань необхідно застосовувати інноваційні методики в управлінні персоналом.

Інновації в управлінні персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників підприємства щодо забезпечення ефективних темпів і масштабів покращення кадрової роботи на основі нововведень у відповідності з перспективними і поточними цілями та напрямками розвитку організації. Підходи до управління персоналом в інноваційній організації зазнають значних змін в порівнянні з традиційним управлінням. Найбільшою мірою це стосується системи набору працівників та їх навчання і розвитку [20].

На думку Ведернікова М. Д., для ефективної діяльності система управління персоналом повинна містити оптимальні методики та технології, які відповідають принципам, що лежать в основі цієї системи. Технології управління персоналом, які найбільш відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються в блоки, які виконують такі функції [21]:

– підсистема планування персоналу, яка здійснює попередню діяльність зі створення системи інноваційної діяльності, виконує функції розробки кадрової політики, аналізу кадрового потенціалу та ринку праці, прогнозування потреб у персоналі;

– підсистема розвитку персоналу здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посади, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантні посади, періодичну оцінку кадрів, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування, проводить організацію роботи з кадровим резервом);

– підсистема стимулювання та мотивації персоналу виконує функції нормування, тарифікацію трудового процесу, розроблення систем оплати праці, забезпечує матеріальне та нематеріальне стимулювання;

– підсистема організації інноваційної діяльності персоналу здійснює реалізацію взаємозв'язків, розподіляє функції між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробляє особливі інструментально-технологічні знання, технології спільної роботи, що можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність.

За традиційного підходу обсяг роботи з набору персоналу визначається значно мірою в різниці між наявним забезпеченням робочою силою та прогнозованою потребою в ній. В інноваційній діяльності, яка характеризується невизначеністю та значним ризиком, складно прогнозувати майбутні потреби в працівниках, адже необхідно оцінити відповідність можливостей працівників з погляду їх адаптації до стохастичних соціальних процесів та рівня їх кваліфікації [19].

Керівництво кожного підприємства розуміє, що успіх діяльності значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішнє навчання на підприємстві не завжди дозволяє вирішити проблему, особливо якщо фахівці потрібні в даний момент. Тому необхідно застосовувати залучення персоналу з зовнішнього середовища, виходячи на ринок праці.

Ринок праці – це система правових, соціально-трудоових, економічних та організаційних відносин, які виникають між особами, які шукають роботу, працівниками, професійними спілками, роботодавцями та їх організаціями, органами державної влади у сфері задоволення потреби працівників у зайнятості, а роботодавців – у найманні працівників відповідно до законодавства. Ринок праці займає важливе місце в структурі ринкової економіки. Суб'єктами ринку праці є наймані працівники як власники, носії та продавці товару «робоча сила» і роботодавці як її покупці. Об'єктом ринку праці є робоча сила, яка є товаром і купується та продається, як і всі інші товари [22, 24].

Ринок праці за своїм економічним призначенням є ринком факторів виробництва, тобто попит на ресурси (товари, послуги) формують фірми, які споживають певні ресурси, а пропозиції формують домогосподарства – як власники цих ресурсів. Як і будь-який інший ринок, ринок праці потребує певного державного регулювання [23].

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують в основному такі технології зовнішнього підбору працівників: скринінг, рекрутинг і хедхантинг (рис. 1.5).

Скринінг являє собою «поверхневий підбір», що здійснюється за формальними ознаками: освіта, вік, рід, досвід роботи. Вакансії низького рівня зазвичай закриваються шляхом скринінгу.

Рекрутинг – це «поглиблений підбір», який враховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється зазвичай рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «одиничних» фахівців. На сьогоднішній день це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів та ключових фахівців.



Рисунок 1.5 – Методи зовнішнього підбору кандидатів

Нова ситуація змушує знаходити нетрадиційні соціальні технології, вимагає від працівника вміння поєднувати природні та набуті якості з вимогами навколишнього середовища. Інноваційні структури вимагають від працівника особливої гнучкості мислення, ефективної системи сприйняття, внутрішньої потреби у творчості, своєрідної форми самореалізації та інтеграції до соціальної системи. Вони зорієнтовані в першу чергу на висококваліфіковану робочу силу, центральною ланкою якої є особистість новатора-вченого або новатора-менеджера [14, 29].

Отже, досліджено складові системи управління персоналом. Було визначено головну ціль, функції та завдання управління персоналом. Також були розглянуті і систематизовані концепції управління персоналом. Можна зробити висновок, що система управління персоналом є дуже важливим елементом будь-якого підприємства, вона значним чином впливає на ефективність його діяльності. Людські ресурси є надзвичайно цінними, адже від кваліфікації працівників залежить якість продукції та послуг, що надаються підприємством. В сучасних умовах цінність людських ресурсів збільшується, а тому зростає потреба в грамотному управлінні цими ресурсами. Саме тому управління персоналом є однією з найважливіших систем, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Досліджено сучасні підходи до

управління персоналом, визначено необхідність застосування інноваційних підходів до управління персоналом метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.3 Методики оцінки стану управління персоналом підприємства

Оцінювання персоналу – це процедура, яка здійснюється для того, щоб виявити ступінь відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, результатів його трудової діяльності зазначеним вимогам.

Для України згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» [25] найбільш традиційною системою оцінки персоналу підприємств є атестація. Атестація працівників – це процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня [25].

Головний недолік цього методу – розширення складу працівників, які здійснюють оцінку. Це може стати причиною конфліктів між колегами або підлеглими – ці конфлікти пов'язані з реакцією атестованих на оцінку їхніх ділових та особистих якостей колегами. Тому все більше підприємств створюють внутрішню систему оцінки персоналу. Створення власної системи оцінки персоналу дозволяє вирішувати більш широкий спектр завдань: для прийняття рішень щодо змін кваліфікаційної категорії, просування або переведення працівника, для формування планів навчання і для виділення резерву керівників, стимулювання і мотивування персоналу. Головна перевага таких внутрішніх систем оцінки полягає в тому, що вони дозволяють приймати рішення, виходячи з результатів реальної діяльності того чи іншого працівника [26, 28].

За оцінювання персоналу на підприємстві розглядають оцінку здібностей працівника (при прийомі на роботу, переміщенні по службі), оцінку складності виконуваних робіт і ефективності праці (при організації стимулювання праці)

та оцінку отриманого результату (при аналізі господарської діяльності підприємства). Суб'єктами оцінки у трудовій діяльності виступають особи, які приймають рішення — це менеджери різних рівнів, яким оцінка потрібна для ефективного управління підприємством [27, с. 398].

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить в собі такі чотири блоки, які зображені на рисунку 1.6.

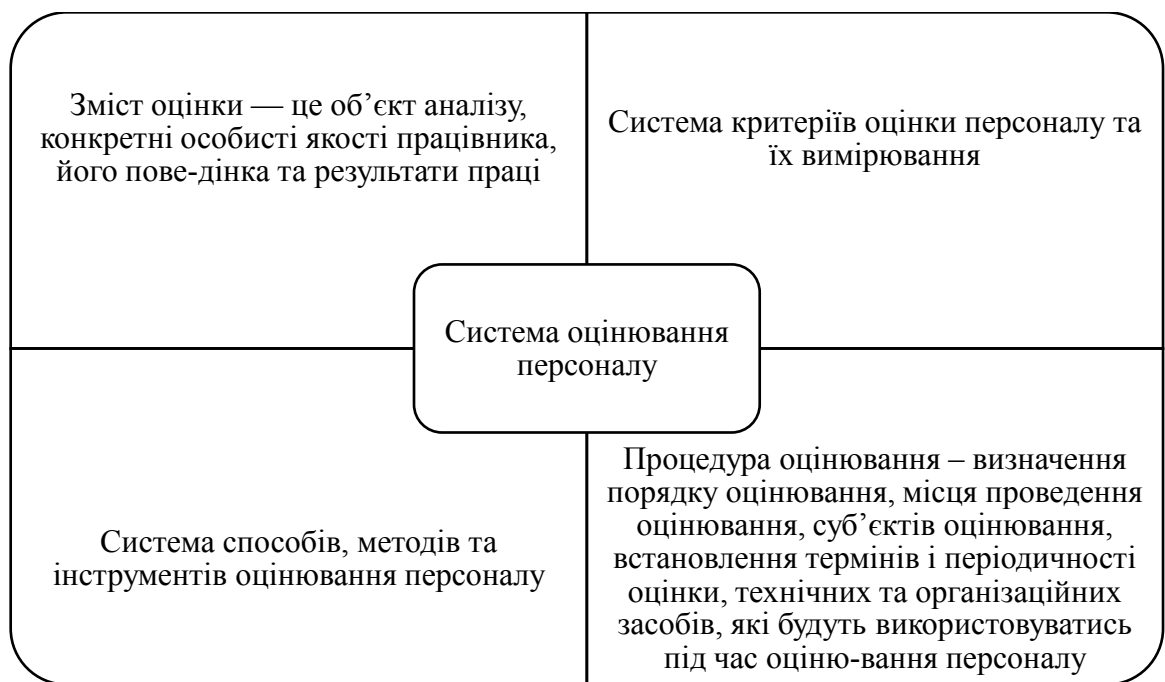


Рисунок 1.6 – Загальний вигляд системи оцінювання персоналу [30]

Виділяють три основні цілі оцінювання персоналу [30]:

- адміністративна – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення менеджерів необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Як зазначає Виноградський М. Д., більшість методів оцінки персоналу можна поділити на такі дві великі групи:

- Методи, в основі яких лежать формалізовані підходи (анкетування, тестування та ін.);
- Методи, засновані на використанні неформальних підходів до вивчення працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо) [20].

Чавичалов І. І. виділив, що методи оцінки персоналу об'єднують в три групи, що зображені на рисунку 1.7.

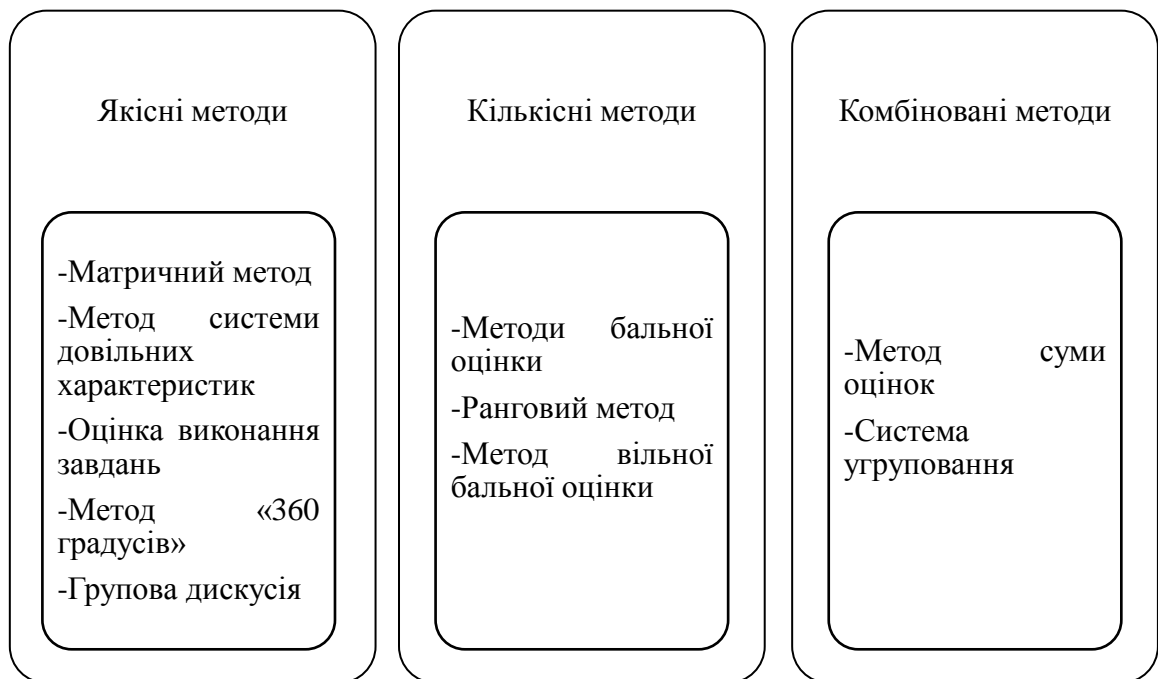


Рисунок 1.7 – Методи оцінки персоналу [31]

І. Якісні методи (описові) – характеризують працівників без застосування жорстких кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться наступні:

- Матричний метод — являє собою порівняння якостей конкретного працівника з ідеальною моделлю кандидата для певної посади.
- Метод системи довільних характеристик — при використанні даного методу кадрова служба або менеджер виділяють найбільші досягнення і найбільш грубі порушення в діяльності працівника та роблять висновки на основі їх зіставлення.

- Оцінка виконання завдань — найпростіший метод, коли оцінюється робота працівника в цілому.
- Метод «360 градусів» — за використання даного методу здійснюється оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.
- Групова дискусія — для використання цього методу проводиться розмова працівника з керівником або експертами в даній сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.

II. Кількісні методи — ця група методів вважається більш об'єктивною, оскільки всі результати проведення кількісних методів виражені в цифрах. До них належать такі методи оцінки персоналу:

- Методи бальної оцінки — при використанні цього методу за кожне професійне досягнення працівник отримує певну кількість балів, яку узагальнюють за підсумками конкретного періоду.
- Ранговий метод — для використання цього методу група менеджерів розробляє власні рейтинги всіх підлеглих, потім ці рейтинги звіряються між собою і тих працівників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.
- Метод вільної бальної оцінки — за використання цього методу кожна особистісна якість, властивість працівника оцінюється експертами певною кількістю балів, а результати оцінок сумуються. На основі отриманих результатів складається рейтинг працівників.

III. Комбіновані методи. Їх вважають найбільш ефективними підходами до оцінки персоналу, адже в них використовуються і описові, і кількісні аспекти. До них відносять наступні методи оцінки:

- Метод суми оцінок — для використання цього методу кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім виводиться середній показник, що порівнюється з ідеальним для конкретної посади.

– Система угруповання – для застосування цього методу всіх працівників підприємства поділяють на декілька груп — від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота близька до бездоганної [31].

Оцінювання працівників на різних посадах займає різний час. Для оцінки професіоналізму майстра може вистачити декілька годин, для менеджера низького рівня — один день, для менеджерів середньої ланки — два-три дні, а для керівників підрозділів і менеджерів вищої ланки може знадобитися ще більше часу.

Для визначення ефективності трудової діяльності працівників варто звернути увагу на такі показники як ефективність та продуктивність праці.

Ефективність праці – це співвідношення між результативністю праці та величиною витрат, що виражається у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат.

Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності трудового процесу, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці.

Продуктивність визначається шляхом аналізу доходів і витрат, у той час як ефективність визначається за допомогою порівняння результатів управління колективом з цілями, наміченими в області управління колективом.

Ефективність роботи персоналу розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва [30].

Ефективність праці (E_p) розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою (1.2) [32]:

$$E_p = \frac{P}{B}, \quad (1.2)$$

де E_p – економічна ефективність праці, P – прибуток чи економія, грн.;
 B – витрати на створення економії, грн.

Продуктивність праці (ПП) вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до величини робочого часу, затраченого на його виробництво (або до чисельності працівників) і розраховується за формулою (1.3) [32]:

$$ПП = \frac{ОП}{Ч}, \quad (1.3)$$

де ОП – обсяг виробленої продукції; Ч – чисельність працівників.

Ефективність витрат на персонал розраховується за формулою 1.4:

$$E_{ВП} = \frac{ЧД}{ВОП}, \quad (1.4)$$

де $E_{ВП}$ – ефективність витрат на персонал, ЧД – чистий дохід від реалізації, ВОП – витрати на оплату праці.

Оцінка ефективності системи управління персоналом пов'язана із всіма етапами загального процесу управління. Така оцінка своїми результатами спонукає менеджера вносити необхідні корективи щодо управління персоналом. Також оцінка системи управління персоналом забезпечує функціонування постійного зворотного зв'язку і являється важелем зростання результативності процесу менеджменту.

Оцінка ефективності управління персоналом побудована на інформації про працівників, а саме про просування їх по службі, їхні кваліфікаційні, професійні, вікові, статево-гендерні характеристики, медичні і психологічні особливості, продуктивність та активність.

Ситник А. В. виділяє дві основні концепції, за якими здійснюється оцінка ефективності управління персоналом. В першій концепції ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору органічної єдності управління та виробництва, але внесок управління персоналом в ефективність виробництва

не враховується. Друга концепція акцентує увагу на визначення внеску менеджменту персоналу в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка внеску управління персоналом на ефективність виробництва є надзвичайно важким завданням, адже відповідних звітних показників не існує. З цієї причини більшість методів оцінки ефективності управління персоналом дотримується першого підходу.

При цьому доцільно оцінювати не стільки сам внесок менеджменту персоналу в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність [33].

Ситник А. В. вказує на такі критерії ефективності виробництва, які зазначені на рисунку 1.8.

Психологічні критерії ефективності виробництва залежать саме від ефективності системи управління персоналом. Саме за допомогою дослідження цих критеріїв можна визначити якісний вплив системи управління персоналом на ефективність виробництва. Їх варто оцінювати за допомогою якісних методів.

Непсихологічні критерії здебільшого можна оцінити кількісними методами.



Рисунок 1.8 – Критерії ефективності виробництва [33]

У другому розділі бакалаврської дипломної роботи для оцінки ефективності системи управління персоналом та вплив цієї системи на ефективність економічної діяльності будуть використовуватись наведені вище якісні та кількісні методи оцінки системи управління персоналом.

Отже, оцінка персоналу є дуже важливим елементом ефективного управління персоналом. Це актуальний в сучасних умовах процес управління, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення системи управління персоналом. Різноманітні системи, методи та методики оцінки персоналу дають можливість виявити і розкрити потенціал кожного працівника, а також спрямувати цей потенціал на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ефективної оцінки персоналу необхідно використовувати різні наукові підходи. Найбільш повноцінно система оцінки персоналу розкривається у комплексній оцінці працівника, яку варто розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивна оцінка персоналу може бути досягнута лише за врахування всіх професійних, кваліфікаційних, особистісних та ділових якостей працівника.

Висновок до розділу 1

У розділі 1 бакалаврської дипломної роботи розглянуто теоретичні основи економічної ефективності підприємства та вплив системи управління персоналом на економічну ефективність.

Визначено поняття ефективності діяльності підприємства та зазначені фактори, що визначають ефективність діяльності. Узагальнення існуючих підходів показало, що ефективність діяльності підприємства – це забезпечення найкращих результатів діяльності з найменшими затратами. На економічну ефективність впливають зовнішні та внутрішні фактори. Наведена класифікація

економічної ефективності за різними ознаками. Також визначені основні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємства.

З'ясовано сутність та значення системи управління персоналом. Під управлінням персоналом розуміють науку і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності. Визначені цілі, функції та завдання системи управління персоналом, концепції управління персоналом, сучасні проблеми та методи підбору персоналу. З'ясовано, що система управління персоналом є надзвичайно важливою на будь-якому підприємстві, адже людські ресурси є дуже цінними. Досліджено сучасні підходи до управління персоналом, визначено необхідність застосування інноваційних підходів до управління персоналом метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Визначені методики оцінки стану управління персоналом підприємства, досліджені переваги і недоліки традиційних та інноваційних методів оцінки персоналу та системи управління персоналом. Охарактеризовано якісні та кількісні методи оцінки системи управління персоналом, що будуть використовуватись для оцінки ефективності системи управління персоналом та вплив цієї системи на ефективність економічної діяльності.

Матеріали даного розділу опубліковано у працях [17, 18, 22, 23, 24, 28, 29], зазначених в переліку використаної літератури.

2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ» НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (скорочена назва – ПрАТ «Вінницький ОЖК») було внесене до Державного реєстру підприємств та організацій України 12 березня 1996 року. Підприємство було засноване відповідно до рішення засновників про створення акціонерного товариства шляхом перетворення орендного підприємства «Вінницький олійножировий комбінат». Виробничий комплекс підприємства розташований на одній промисловій ділянці у місті Вінниця за адресою 21034, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, 26.

Жодних змін в організаційній структурі Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат» в 2019 році не було.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» займається різними видами діяльності, основний з яких за КВЕД – 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів». Окрім цього, підприємство здійснює такі види діяльності:

- 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
- 20.11 Виробництво промислових газів
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 36.00 Забір, очищення та постачання води [34].

Підприємство займається активною зовнішньоекономічною діяльністю, воно експортує приблизно 5% загальних світових обсягів соняшникової олії. Підприємство спеціалізується на переробці соняшнику та сої, займається виробництвом рослинних олій, жирів та майонезів, з яких близько 82% продукції експортується до таких країн, як Китай, Індія, Туреччина та до багатьох країн Європи [35].

В даний час Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні.

Виробничий комплекс акціонерного товариства розташований на одній промисловій ділянці, що займає площу 20,8 гектари.

До складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять такі цехи:

- олійноекстракційний завод з переробки насіння олійних культур;
- олійноекстракційний завод № 2 з переробки насіння олійних культур;
- гідрогенізаційний завод з виробництва нерафінованих саломасів та рафінованої дезодорованої олії;
- цех фасування продукції;
- дільниця гранулювання лушпиння;
- елеватор насіння;
- елеватор шроту;
- резервуари для зберігання олії;
- котельня.

Протягом всього періоду експлуатації відбувались реконструкції та технічна модернізація обладнання комбінату [35].

Організаційна структура ПрАТ «ВОЖК» лінійно-функціонального типу. За такої структури управління вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, який очолює визначений колектив. Під час вирішення конкретних питань та підготовки певних управлінських рішень, планів, програм тощо йому допомагає спеціально створений апарат, який складається з функціональних

підрозділів на чолі з фахівцями конкретного напрямку роботи. У даному випадку такі функціональні структурні підрозділи підпорядковуються головному лінійному керівнику. Свої управлінські рішення керівники окремих функціональних підрозділів реалізують за допомогою головного керівника або, в межах своїх повноважень, безпосередньо з допомогою відповідних керівників служб-виконавців. Таким чином, лінійно-функціональна структура складається зі спеціальних підрозділів при лінійних керівниках. Кількість працівників у кожному із структурних відділів різна та може змінюватись залежно від різних умов. Зокрема це залежить від виду відділу та його конкретної спеціалізації.

Як видно з рисунку 2.1, генеральний директор є лінійним керівником, якому підпорядковуються різні структурні підрозділи, такі як відділ маркетингу, бухгалтерія, служба безпеки, начальник охорони праці, заступник директора з виробництва, заступник директора з питань персоналу, менеджер по закупівлях, менеджер по роботі з клієнтами та секретар. Заступник директора з виробництва та заступник директора з питань персоналу також мають у підпорядкуванні певні підрозділи.

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка є конкурентоспроможною, а також відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. Підприємство виготовляє широкий асортимент високоякісної продукції, що реалізується значній кількості споживачів. Асортимент продукції складає понад 60 найменувань. Фасована продукція підприємства ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляється під торговою маркою «Віолія».

Визначаючи потреби і очікування споживачів щодо високих показників якості та широкого асортименту продукції, ПрАТ «Вінницький ОЖК» постійно збільшує асортимент продукції та виробляє її як за дотриманням ДСТУ, так і за власними створеними Технічними умовами (ТУ).

Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК» зображена на рисунку 2.1

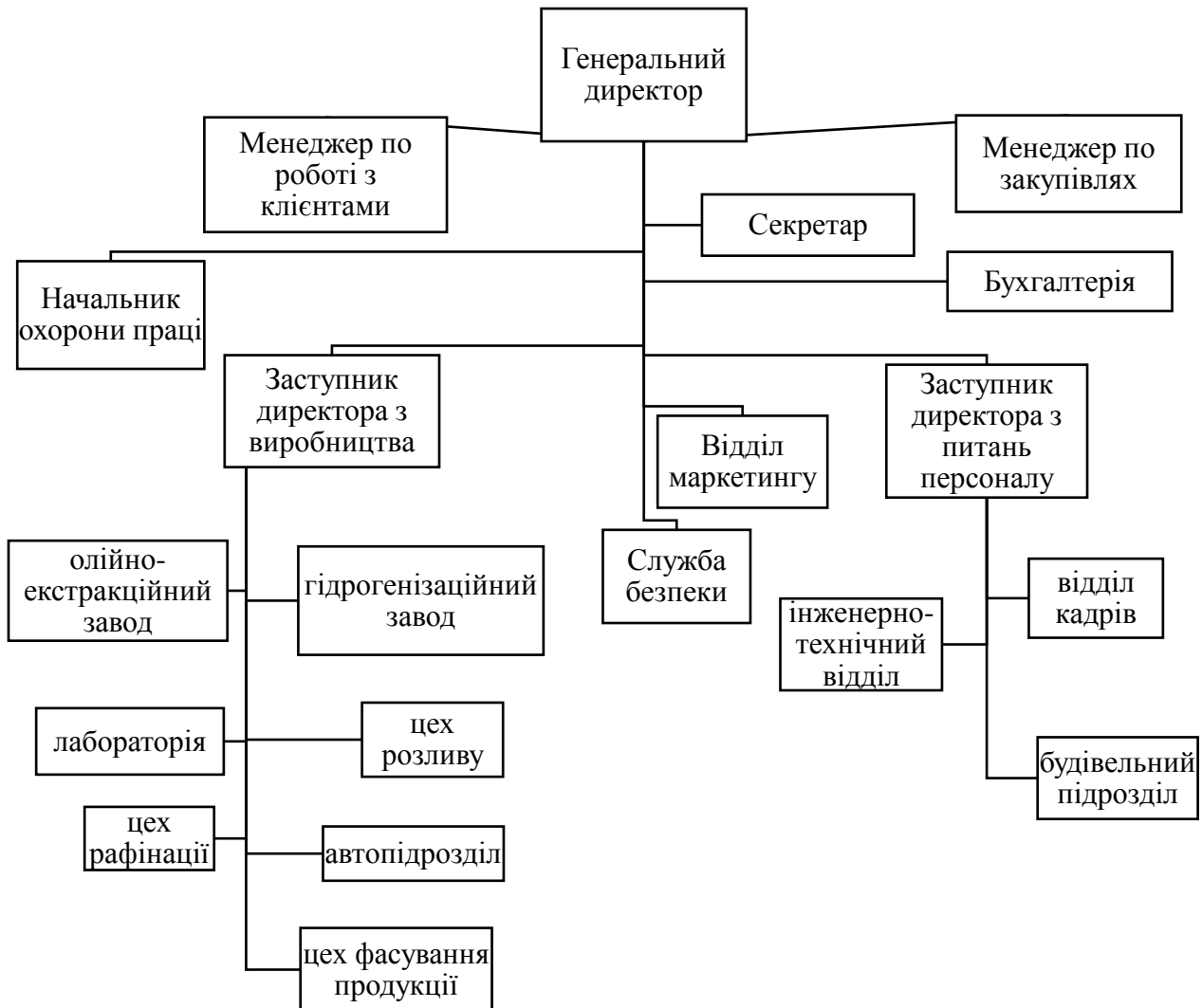


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК»

На ПрАТ «Вінницький ОЖК» функціонує інтегрована система управління (ІСУ) якістю та безпечністю харчових продуктів, яка відповідає дійсним вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007. Підприємство сертифіковане за системою екологічної сталості (ISCC). На всю свою харчову продукцію ПрАТ «Вінницький ОЖК» має санітарно-гігієнічні висновки, продукція є сертифікованою, а саме підприємство провело добровільну сертифікацію.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» активно бере участь у громадському житті регіону та країни, проводить благодійні акції, за що неодноразово отримував подяки від керівних організацій України та Вінницької області [36].

Розмір статутного капіталу підприємства становить 78098500,00 грн.

Отже, ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається виробництвом олій та тваринних жирів, маргаринів, промислових газів, здійснює діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, оптову торгівлю молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, а також здійснює забір, очищення та постачання води.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається зовнішньоекономічною діяльністю та експортує велику кількість олії в різні країни.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, за якої структурні підрозділи підпорядковуються одному лінійному керівнику.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 рр.

Аналіз господарської діяльності підприємства є необхідним елементом в системі загального менеджменту підприємства. Розвиток економічного аналізу господарської діяльності є важливою умовою стабільної та ефективної роботи підприємства. За допомогою такого аналізу можна передбачити економічну ситуацію в різних умовах для досягнення кінцевої мети діяльності, а саме забезпечення стійкого наповнення ринку конкурентоспроможною та високоякісною продукцією та отримання максимального фінансового результату.

При загальному аналізі господарської діяльності приділять увагу вивченню показників рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості тощо. Також важливо оцінити в динаміці фінансові результати та визначити, що саме впливає на прибуток підприємства.

У таблиці 2.1 відображені фінансові результати ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 роки, динаміка їх зміни у абсолютному та відсотковому виборі (розраховано на основі даних з додатку Б, В)

Таблиця 2.1 – Фінансові результати ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 роки

Показник	Значення, тис. грн		Зміна значень	
	2018	2019	абсолютна зміна, тис. грн	темп приросту, %
Фінансовий результат від основної операційної діяльності	105423	71814	-33609	-31,88
Фінансовий результат від іншої основної операційної діяльності	-67977	-191424	-123447	-181,60
Фінансовий результат від операційної діяльності	-78067	-119610	-41543	-53,21
Фінансовий результат від фінансової діяльності	-33468	30176	63644	190,16
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-111535	-89434	22101	19,82
Фінансовий результат від господарської діяльності	-97084	-78653	18431	18,98
Загальна власність майна	4373125	4065656	-307469	-7,03
Власний капітал	2630573	2550580	-79993	-3,04
Залучений капітал	1742552	1515076	-227476	-13,05
Дебіторська заборгованість	426796	202115	-224681	-52,64

Як видно з таблиці 2.1, фінансові результати від основної операційної діяльності, іншої основної операційної діяльності та від операційної діяльності

погіршилися. Найбільше знизився фінансовий результат від операційної діяльності – він знизився на 181,6%. Це є негативним явищем в діяльності підприємства.

Фінансовий результат від фінансової діяльності зріс на 190,16%, і змінився з від'ємного значення на додатне, що є дуже позитивним.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування також зріс на 19,82%. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 18,98%.

Загальна власність майна в 2019 році знизилась на 307469 (7,03%) за рахунок зниження власного капіталу на 79993 тис. грн (3,04%), зниження залученого капіталу на 227476 тис. грн (13,05%) та зниження дебіторської заборгованості на 224681 тис. грн (52,64%).

Одним з основних показників ефективності господарської діяльності є чистий прибуток.

На чистий прибуток впливають два основних фактори першого рівня:

- чистий дохід від реалізації продукції;
- чиста рентабельність підприємства.

Для отримання більш точної інформації з такого факторного аналізу використовуються багатофакторні моделі. Для аналізу чистого прибутку підприємства використовується чотирифакторна мультиплікативна модель. Для побудови даної моделі використовуються чинники другого порядку, до яких належать наступні показники:

- власний капітал підприємства;
- коефіцієнт оборотності активів;
- мультиплікатор власного капіталу;
- чиста рентабельність.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд [37, с. 35]:

$$\Pi = BK \times K_{об_{oa}} \times M_k \times P_{чиста}, \quad (2.1)$$

де Π – прибуток, BK – власний капітал, $K_{об_{oa}}$ – коефіцієнт оборотності активів, M_k – мультиплікатор власного капіталу, $P_{чиста}$ – чиста рентабельність.

Перераховані вище фактори можуть по-різному впливати на суму валового прибутку підприємства, тобто вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Зв'язок між факторами впливу та результативним показником у моделі, наведеній вище, є функціональним, тому факторний аналіз чистого прибутку на її основі можна провести за методом ланцюгових підстановок. Всі показники, які необхідні для здійснення факторного аналізу чистого прибутку, та результати факторного аналізу узагальнені в таблиці 2.2 (розраховано на основі даних з додатку Б, В)

Таблиця 2.2 – Факторний аналіз чистого прибутку на ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 рр.

Період	Методика розрахунку	2019	2018	Різниця
Прибуток, тис. грн	Ф.2 Р.2355	-78653	-97084	18431
Власний капітал, тис. грн	Ф.1 Р.1495	2550580	2630573	-79993
Коефіцієнт оборотності	_____	0,4335	0,5812	-0,1477
Мультиплікатор BK	_____	1,5940	1,6624	-0,0684
Рентабельність чиста	_____	-0,0446	-0,0382	-0,0064
Зміна прибутку, тис. грн	Ф.2 Р.2355(2019 рік) - Ф.2 Р.2355 (2018 рік)	18431		
Зміна прибутку в залежності від зміни: (тис. грн)				
Власного капіталу		2466,77		
Коефіцієнта оборотності		27647,82		
Мультиплікатора BK		4668,01		
Рентабельності		-16351,59		
Сума		18431		

За результатами факторного аналізу прибутку, що узагальнений в таблиці 2.2, можна зробити висновок, що загалом прибуток підприємства збільшився на 18431 тис. грн, хоча все ще залишається від'ємним, тобто збиток підприємства зменшився. Це позитивна зміна в діяльності підприємства.

Єдиним фактором, що здійснює негативний вплив на чистий прибуток є зменшення рентабельності на -0,0064, що дає резерв для збільшення прибутку на 16351,59 тис. грн.

Зменшення власного капіталу на 79993 тис. грн збільшило зміну прибутку на 2466,77 тис. грн.

Зниження коефіцієнта оборотності на 0,1477 спричинило збільшення прибутку на 27647,82 тис. грн.

Зменшення мультиплікатора власного капіталу на 0,0684 спричинило збільшення прибутку на 4668,01 тис. грн.

Отже, для підвищення прибутку ПрАТ «ВОЖК» необхідно покращувати рентабельність діяльності.

Для того, щоб знайти резерви для підвищення фінансового результату, необхідно проаналізувати доходи і витрати підприємства, що відображено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз доходів і витрати підприємства

Показник	Попередній рік		Звітний рік		Відхилення значень кінця періоду від початку періоду		
	Тис. грн	Питома вага %	Тис. грн	Питома вага %	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту %	пунктів структури %
Доходи							
Чистий дохід від реалізації продукції	2541681	95,01	1762329	91,19	-779352	-30,66	-3,82
Інші операційні доходи	60572	2,26	50429	2,61	-10143	-16,75	0,35

Продовження таблиці 2.3

Інші фінансові доходи	72926	2,73	119914	6,20	46988	64,43	3,48
Разом	2675179	100,00	1932672	100,00	-742507	-27,76	0
Витрати							
Собівартість реалізованої продукції	2436258	87,88	1690515	84,05	-745743	-30,61	-3,83
Адміністративні витрати	37274	1,34	45107	2,24	7833	21,01	0,90
Витрати на збут	78239	2,82	79808	3,97	1569	2,01	1,15
Інші операційні витрати	128549	4,64	116938	5,81	-11611	-9,03	1,18
Фінансові витрати	106394	3,84	89738	4,46	-16656	-15,66	0,62
Податок на прибуток звичайної діяльності	-14451	-0,52	-10781	-0,54	3670	-25,40	-0,01
Разом	2772263	100	2011325	100,00	-760938	-27,45	0

Як видно з таблиці 2.3, загалом в 2019 році доходи ПрАТ «ВОЖК» знизились на 742507 тис. грн, тобто на 27,76% порівняно з 2018 роком. Найбільшу частку (91,19%) в доходах підприємства має чистий дохід від реалізації продукції – він становить 1762329 тис. грн. в 2019 році і має тенденцію до зниження – цей показник знизився на 30,66% порівняно з 2018 роком. Можна сказати, що доходи знизились саме за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації продукції.

Витрати підприємства також знизились на 760938 тис. грн., що складає 27,45% порівняно з попереднім роком. Значно мірою це спричинене зниженням собівартості реалізованої продукції на 745743 тис. грн, тобто на 30,61% порівняно з попереднім роком. При цьому значно зросли адміністративні витрати (на 21,01%). Зниження собівартості реалізованої продукції спричинене зменшенням виготовленої продукції, тому це негативна зміна.

Отже, можна зробити висновок, що ПрАТ «ВОЖК» має зниження доходів через зменшення виготовленої продукції. Також в таких умовах недоцільно підвищувати адміністративні витрати. Тому для покращення ефективності господарської діяльності ПрАТ «ВОЖК» необхідно збільшити кількість виготовленої продукції та знизити адміністративні витрати.

Фінансовий стан підприємства з точки зору короткострокової перспективи оцінюється за допомогою показників ліквідності, які в цілому характеризують здатність підприємства вчасно та в повному обсязі виконати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями.

Під ліквідністю підприємства розуміється наявність в цього підприємства оборотних засобів, яких буде теоретично достатньо для погашення існуючих короткострокових зобов'язань. Ліквідність підприємства визначається мірою покриття зобов'язань його активами, строк для перетворення яких у грошові ресурси відповідає строку погашення зобов'язань. [37, с. 43].

Ліквідність характеризують за допомогою таких показників як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності [37, с. 44-45].

У таблиці 2.4 наведені розраховані показники ліквідності на ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 роки та зміна їх значень, що розраховано на основі додатку Б, В. Як видно з таблиці 2.4, всі показники ліквідності в 2019 році знизились порівняно з 2018 роком.

Коефіцієнт покриття і в 2018, і в 2019 роках менше 1, що свідчить про неліквідність балансу. Коефіцієнт покриття показує, що в 2018 році 0,723 грошових одиниць оборотних активів припадало на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. В 2019 році цей показник становить 0,446 грошових одиниць оборотних активів на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття в 2019 році зменшився на 38,41%, що вказує на погіршення стану ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в нормі має знаходитись в межах 0,5-1. І на початок, і на кінець періоду цей показник менше нормативного значення і має тенденцію до зниження. На кінець періоду цей показник знизився на 31,85%. Це свідчить про те, що оборотні активи в грошах не готові до платежу й розрахунків негайно.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності на ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 роки

Показник ліквідності	Методика розрахунку	Значення		Зміна значень	
		2018	2019	Абсолютна зміна	Темп приросту
Коефіцієнт покриття	—————	0,723	0,446	-0,278	-38,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	—————	0,362	0,247	-0,115	-31,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	—————	0,057	0,044	-0,013	-23,45

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями абсолютно ліквідними активами і теоретично має становити більше 0,2. І на початок, і на кінець періоду цей показник менше нормативного значення і він знизився на 23,45%. Це більшою мірою спричинено зменшенням грошових коштів в 2019 році.

Отже, зниження ліквідності призводить до зниження довіри кредиторів до підприємства. У разі виникнення системної кризи ліквідності підприємство може бути оголошене банкрутом, тому необхідно підвищувати ліквідність.

Ще одним важливим показником діяльності підприємства є рентабельність.

Рентабельність – це якісний показник, який характеризує рівень віддачі витрат у процесі виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг. Рентабельність дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з іншими

окремими величинами, які здійснюють вплив на виробництво, реалізацію і на фінансово-господарську діяльність підприємства загалом. Показник рентабельності показує, скільки копійок прибутку отримує підприємство в розрахунку на одну гривню витрат його господарської діяльності [37, с. 72].

Основні показники рентабельності ПрАТ «ВОЖК» розраховані за даними додатку Б, В та згруповані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2019 рр.

Показник	Методика розрахунку	Значення %		Зміна	
		2019	2018	Абсолютна	Темп приросту, %
Рентабельність операційної діяльності	$P.2195 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180) \times 100\%$	-6,19	-2,91	-3,28	-112,52
Рентабельність звичайної діяльності	$P.2195 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180 + P.2250 + P.2255 + P.2270) \times 100\%$	-4,42	-4,00	-0,42	-10,50
Рентабельність господарської діяльності	$P.2355 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180 + P.2250 + P.2255 + P.2270) \times 100\%$	-3,89	-3,48	-0,41	-11,65
Рентабельність активів	$P.2295 / (P.1095 + P.1195) \times 100\%$	-2,20	-2,55	0,35	13,75
Рентабельність власного капіталу	$P.2295 / P.1495 \times 100\%$	-3,08	-3,69	0,61	16,44
Рентабельність залученого капіталу	$P.2295 / (P.1595 + P.1695) \times 100\%$	-5,19	-5,57	0,38	6,82
Рентабельність реалізованої продукції	$P.2095 / (P.2050 + P.2130 + P.2150) \times 100\%$	3,96	4,13	-0,18	-4,25
Чиста рентабельність реалізації	$P.2355 / P.2000 \times 100\%$	-4,46	-3,82	-0,64	-16,84
Рентабельність продажу	$P.2195 / P.2000 \times 100\%$	-5,07	-4,39	-0,69	-15,64

Як видно з таблиці 2.5, за обидва роки всі показники рентабельності, крім рентабельності реалізованої продукції, мають від'ємне значення. Рентабельність реалізованої продукції також знизилась в 2019 році на 4,25%. Цей показник свідчить про те, що в 2018 році підприємство отримувало 4,13 грн валового прибутку в розрахунку на одну гривню витрат, понесених при формуванні собівартості продукції, а в 2019 році – лише 3,96 грн. Це є негативним явищем на підприємстві.

Рентабельність операційної діяльності показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат. Отже, в 2018 році від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат було отримано 2,91 грн збитку, а в 2019 році – 6,19 грн збитку. Рентабельність операційної діяльності зменшилась на 112,52%.

Рентабельність звичайної діяльності показує, скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат. В 2018 році від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат було отримано 4 грн збитку, а в попередньому році – 4,42 грн. Рентабельність звичайної діяльності зменшилась на 10,5%.

Рентабельність господарської діяльності показує, скільки отримано прибутку від господарської діяльності з однієї гривні загальних витрат. В 2018 році з однієї гривні загальних витрат було отримано 3,48 грн збитку, а в 2019 – 3,89 грн збитку. Рентабельність господарської діяльності знизилась на 11,65%.

Рентабельність активів характеризує величину отриманого прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства. В 2018 році прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства було отримано 2,55 грн збитку, а в 2017 – 2,20 грн. Загалом рентабельність активів зросла на 13,75%.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства. В 2018 році на одну гривню власного капіталу підприємства було

отримано 3,69 грн збитку, а в 2019 році – 3,08 грн збитку. Загалом рентабельність власного капіталу зросла на 16,44%.

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку на одну гривню залученого капіталу. В 2018 році на одну гривню залученого капіталу було 5,57 грн збитку, а в 2019 році – 5,19 грн збитку. Загалом рентабельність залученого капіталу збільшилась на 6,82%.

Чиста рентабельність реалізації показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції. В 2018 році в кожній гривні від продажу продукції було 3,82 грн чистого збитку, а в 2019 році – 4,46 грн чистого збитку. Чиста рентабельність реалізації знизилась на 16,84%.

Рентабельність продажу показує величину прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. В 2018 році в кожній гривні від продажу продукції було 4,39 грн збитку, а в 2019 році – 5,07 грн збитку. Рентабельність продажу знизилась на 15,64%.

Зниження рентабельності пов'язане зі значним зниженням фінансового результату та чистого прибутку. Можна помітити, що деякі показники хоч і від'ємні, але все ж покращились в 2019 році.

Отже, в підрозділі 2.2 було проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», а саме проаналізовано фінансові результати, проведено факторний аналіз прибутку, проаналізовані показники рентабельності та ліквідності підприємства. Загалом фінансові результати ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» знизились. На прибуток підприємства найбільшою мірою впливає рентабельність, яка має тенденцію до зниження. Ліквідність підприємства також знизилась.

2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» полягає в досягненні місії та стратегічних цілей підприємства, що орієнтовані на високі результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. На сьогоднішній день до кадрової політики будь-якого підприємства висуваються високі вимоги практичності, гнучкості та здатності до адаптації до внутрішніх та зовнішніх факторів. Метою кадрової політики ПрАТ «Вінницький ОЖК» є забезпечення балансу між економічною та соціальною складовими використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення структурних підрозділів підприємства працівниками відповідної кваліфікації, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу працівників, задоволення соціально-економічних потреб працівників, формування єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації персоналу та професійного і особистого розвитку працівників підприємства.

Система управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» зображена на рисунку 2.2

Кожен відділ кадрової служби ПрАТ «ВОЖК», зображений на рисунку 2.2, займається відповідною діяльністю.

Персонал є найбільш складним видом ресурсів, які використовує ПрАТ «ВОЖК» у своїй діяльності. Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності праці співробітників та загальної системи управління персоналом. Для досягнення підвищення продуктивності у виконанні працівниками своїх професійних обов'язків необхідно правильно підходити до менеджменту персоналу, створювати комфортні умови праці.

Саме тому, ПрАТ «ВОЖК» реалізує свій потенціал до економічного зростання за умов ефективної мотивації праці персоналу, її вдосконалення.

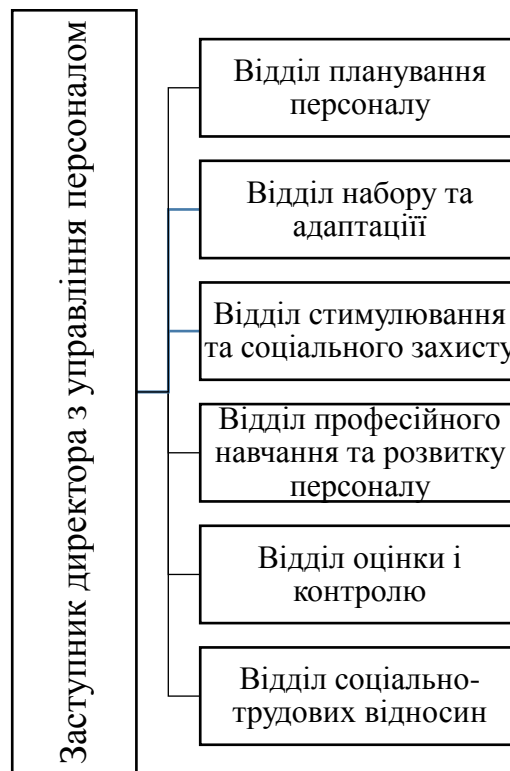


Рисунок 2.2 – Структура системи управління персоналом на ПрАТ «ВОЖК»

Підприємство ПрАТ «ВОЖК» розробляє і впроваджує поліпшуючі матеріальні та нематеріальні пільги та соціальні гарантії, контроль за виконанням яких покладено на профспілковий комітет ПрАТ «Вінницький ОЖК», що має повноваження, визначені законодавством та статутами профспілок [35].

ПрАТ «Вінницький ОЖК» застосовує такі підходи в управлінні персоналом, які наведені на рисунку 2.3.

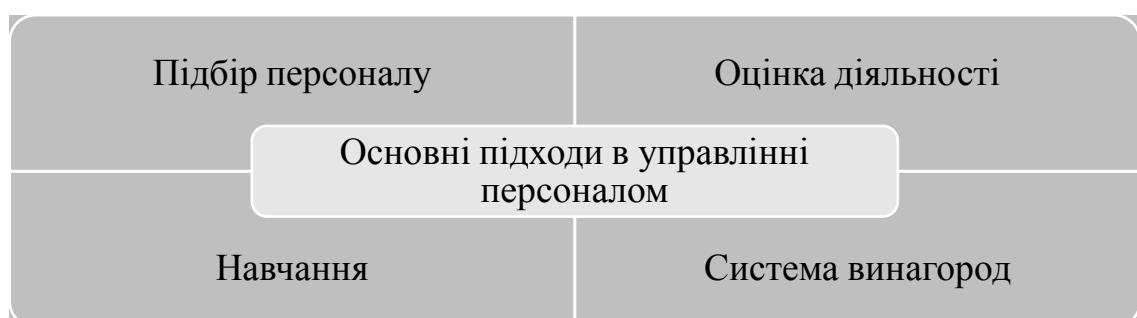


Рисунок 2.3 – Основні підходи в управлінні персоналом на ПрАТ «ВОЖК»

Підбір персоналу передбачає ретельний відбір кандидатів з метою отримання кращих працівників для підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективний та послідовний процес найму та відбору сприяє поліпшенню діяльності, а структурований процес найму визначає найбільш придатних кандидатів. ПрАТ «ВОЖК» застосовує цей метод для підбору адміністративного персоналу та робітників, які працюють з новим технологічним обладнанням.

Оцінка діяльності – це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади та відповідного робочого місця. ПрАТ «ВОЖК» застосовує цей метод, щоб мати можливість оцінити досягнуті результати і те, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути покращені. Зокрема, підприємство проводить серед працівників тестування, застосовує описовий метод, метод інтерв'ю, метод моделювання ситуації, метод порівняння та інші методи для оцінки діяльності персоналу.

Навчання персоналу сприяє підвищенню кваліфікації працівників. ПрАТ «ВОЖК» допомагає працівникам здобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління в загальній роботі. Завдяки цьому відбувається збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом; скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.

Система винагород є мотивацією працівників шляхом задоволення їх потреб. ПрАТ «ВОЖК» здійснює забезпечення фінансової відзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати своїх працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї. Завдяки цьому методу зростає задоволеність персоналу працею.

Одним з ключових факторів впливу на працівників є система оплати праці. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці. Сутність такої системи оплати праці полягає в тому, що працівнику, крім заробітку за прямою відрядною системою, нараховується премія за виконання певних кількісних і якісних показників. Розмір премії встановлюється керівництвом за згодою профспілки у відсотках до тарифного заробітку, визначеного за відрядними розцінками. Така система оплати праці є характерною для більшості олійножирових підприємств.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» існує система винагород, яка задовольняє як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу, що безпосередньо підвищує продуктивність праці, а тому впливає на загальний стан справ на підприємстві.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» існує Профспілковий комітет, який представляє права та інтереси працівників з роботодавцем. Він забезпечує проведення культурно-масової роботи серед співробітників та їхніх родин, організовує проведення традиційних свят у трудовому колективі, організовує туристичні подорожі для персоналу по Україні. Профспілковий комітет бере участь в проведенні конкурсу «Найкращого підрозділу та найкращого працівника». Підприємство щорічно організовує оздоровлення дітей своїх співробітників в період канікул в оздоровчих таборах та санаторіях в межах профбюджету згідно з заявами батьків.

Основними принципами комплексного підходу взаємодії з працівниками організації є повага до прав людини, гарантія права на інформаційне забезпечення, створюючи умови для оптимального використання кадрового потенціалу, створення і закріплення єдиної корпоративної культури. Для цього проводяться відповідні консультації, актуальна інформація розміщується на сайті ПрАТ «Вінницький ОЖК» тощо.

При оцінці системи управління персоналом важливо оцінити загальні показники трудової діяльності на підприємстві. Такими показниками є

чисельність працівників, заробітна плата, фонд оплати праці, коефіцієнт плинності кадрів та їх зміна в динаміці.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення звільнених працівників до всієї чисельності персоналу.

Наведені показники відображені в таблиці 2.6, що складена на основі даних додатку Б, В.

Таблиця 2.6 – Основні показники трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2019 роках

Показник	2018	2019	Зміни в %	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників	881	845	-4,09	-36
Середньооблікова чисельність штатних працівників	869	835	-3,91	-34
Середньомісячна зарплата, грн	9813,04	11914,93	21,42	2101,89
Фонд оплати праці, тис. грн.	103743,5	120817,4	16,46	17073,9
Кількість звільнених працівників	14	36	157,14	22
Коефіцієнт плинності кадрів	1,59	4,26	168,1	2,67

Як видно з таблиці 2.6, в 2019 році кількість працівників зменшилась на 36 чоловік, при цьому зросла середньомісячна заробітна плата на 2101,89 грн, що складає 21,42%. Ця зміна спричинена збільшенням фонду оплати праці на 16,46% та зменшенням працівників.

Фонд оплати праці зріс на 16,46%. Також значно збільшилась кількість звільнених працівників – на 22 особи, що становить 157,14%.

Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 168,1%, що є негативним, адже надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині підприємства, які

призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Також це свідчить про незадоволення працівників.

Для мінімізації плинності кадрів необхідно застосовувати такі методи:

- Виявити причини звільнення кожного працівника
- Розробити систему відбору та адаптації персоналу
- Створити систему наставництва для нових працівників
- Створювати тимчасові групи працівників для роботи над певними проектами
- Провести оцінку працівників і сформувати кадровий резерв
- Звернутися за консультацією до фахівців з кадрового менеджменту.

Зміну кількості працівників можна побачити на рисунку 2.4

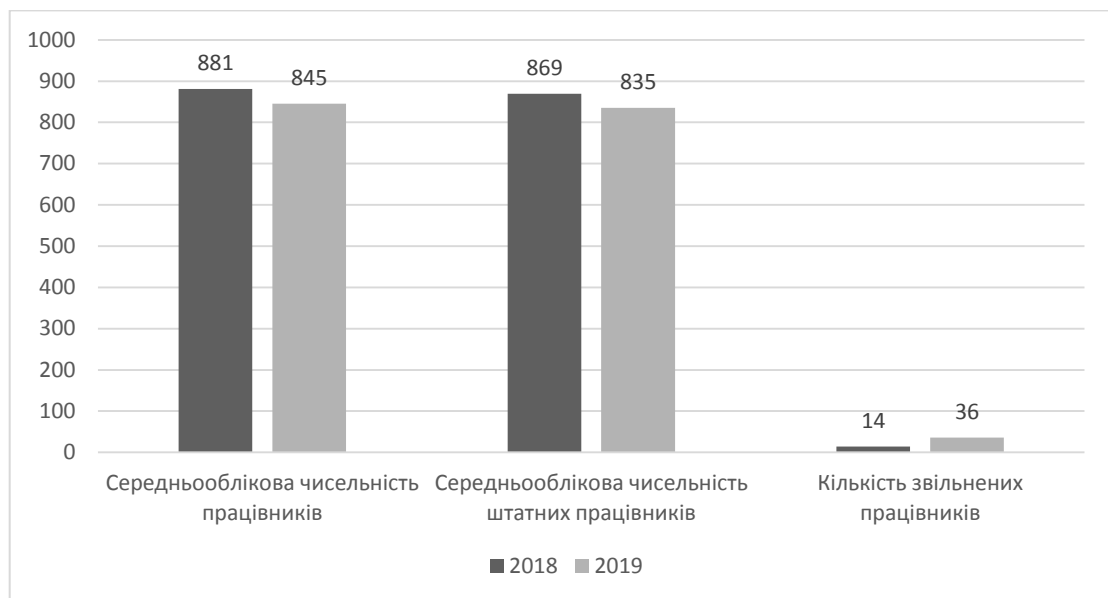


Рисунок 2.4 – Зміна кількості працюючих та звільнених працівників на ПрАТ «ВОЖК»

За формулою 1.3 можна розрахувати продуктивність праці як відношення вартості виготовленої продукції до кількості працівників (на основі даних про обсяг виробництва, додаток Г)

$$\text{ПП}_{2018} = \text{—————} = 2066,493 \text{ тис. грн/чол}$$

$$\text{ПП}_{2019} = \text{—————} = 2098,521 \text{ тис. грн/чол}$$

Як видно з розрахунків, в 2018 році на одного працівника припадало 2066,493 тис. грн. виготовленої продукції, а в 2019 році – 2098,521 тис. грн на працівника.

Можна побачити, що в 2019 році продуктивність праці зросла на 32,028 тис. грн/чол. (2098,521-2066,493), що становить 1,55%, за рахунок зменшення вартості виготовленої продукції та зменшення кількості працівників.

Збільшення продуктивності праці є позитивним для підприємства.

В 2018 році ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» мав збиток у розмірі 97084 тис. грн, в 2019 році цей показник покращився, і підприємство має збиток 78653 тис. грн. Фінансовий результат підприємства незадовільний, але має тенденцію до покращення. При підвищенні заробітної плати спостерігається підвищення продуктивності праці, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат, отже, підприємству потрібно мотивувати своїх працівників.

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» намагається створити комфортні умови для зближення працівників і розвитку позитивних стосунків у колективі. Підприємство часто влаштовує різноманітні заходи для зближення колективу. Цей підхід до управління персоналом сприятливо впливає на формування стосунків між працівниками різних рівнів, дає їм можливість відчувати себе однією командою, активно відпочити та чудово провести час.

Для оцінки системи управління персоналом необхідно проаналізувати якість управління персоналом підприємства. Для цього варто дослідити відповідність діяльності кадрової служби підприємства певним критеріям, що зображено в таблиці 2.7. Як видно з таблиці 2.7, в ПрАТ «ВОЖК» головною проблемою в управлінні персоналом є задоволеність працівників працею та

заробітною платою, через що спостерігається високий рівень плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми необхідно краще мотивувати працівників та покращувати стосунки в колективі.

Таблиця 2.7 – Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «ВОЖК»

Напрямок аналізу	Критерії, за якими здійснюється оцінка	Відповідність критеріям системи управління персоналом ПрАТ «ВОЖК»
Міра відповідності кадрової політики цілям і завданням підприємства	Послідовність, відповідність цілей та шляхів їх досягнення	На ПрАТ «ВОЖК» кадрова служба дотримується головних цілей і загальної мети підприємства
Оцінка якості документів, на основі яких діє кадрова служба	Чіткість і повнота викладу, відповідність КЗпП України	На ПрАТ «ВОЖК» система управління персоналом дотримується КЗпП України, веде всі необхідні документи
Оцінка найважливіших формальних процедур та правил, які забезпечують процес управління персоналом	Трудові показники працівників, ефективність роботи підприємства	Продуктивність праці зросла в 2019 році порівняно з 2018, чистий фінансовий результат підприємства покращився
Оцінка організаційної культури, що впливає на поведінку працівників	Стан трудової етики. Морально-психологічний клімат у колективі	ПрАТ «ВОЖК» постійно проводить заходи для зближення працівників, заохочує їх до колективної праці та колективного відпочинку.
Оцінка показників, що характеризують якість управління персоналом	Задоволеність персоналу роботою, відсутність скарг, інших проявів невдоволення.	Високий рівень плинності кадрів, невдоволення працівників заробітною платою

При оцінюванні системи управління персоналом доцільно визначити ефективність витрат на персонал.

Загальна ефективність витрат на персонал визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу за формулою 1.4:

$$E_{\text{вп}2018} = \frac{\text{результат}}{\text{витрати}} = 24,49 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{вп}2019} = \frac{\text{результат}}{\text{витрати}} = 14,58 \text{ грн.}$$

У 2019 році спостерігається зменшення ефективності витрат на персонал порівняно з попереднім роком. В 2018 році цей показник становить 24,49 грн тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу, принесла підприємству 24,49 грн. чистого доходу. У 2019 році цей показник знизився і становить 14,58 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 14,58 грн. чистого доходу. Отже, аналіз ефективності витрат на персонал ПрАТ «Вінницький ОЖК» показав, що витрати на персонал є недоцільними, підприємство отримує дохід, що є результатом ефективної роботи працівників, але при цьому не потрібно збільшувати витрати на персонал, адже це призводить до зниження ефективності цих витрат.

Отже, у підрозділі 2.3 була з'ясована структура системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», визначені основні підходи в управлінні персоналом: підбір персоналу, навчання, оцінка діяльності та система винагород.

В 2019 році кількість працівників зменшилась на 36 чоловік порівняно з 2018 роком, при цьому зросла середньомісячна заробітна плата на 2101,89 грн. Фонд оплати праці зріс на 16,46%. Також значно збільшився коефіцієнт плинності кадрів – на 168,1%, що є негативним.

Було виявлено, що в 2019 році продуктивність праці зросла на 32,028 тис.грн/чол., що свідчить про покращення діяльності підприємства.

При оцінці системи управління персоналом було виявлено, що головною проблемою в управлінні персоналом на ПрАТ «ВОЖК» є незадоволеність працівників працею та заробітною платою, через що спостерігається високий рівень плинності кадрів. Аналіз загальної ефективності витрат на персонал показав, що збільшення витрат на персонал є недоцільним.

Висновок до розділу 2

У розділі 2 бакалаврської дипломної роботи наведено загальну характеристику ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», проведено аналіз господарської діяльності та аналіз системи управління персоналом ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 рр.

Визначена організаційна структура ПрАТ «ВОЖК», що є лінійно-функціонального типу. За такої структури управління вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, якому підпорядковуються функціональні підрозділи.

Проаналізовані фінансові результати підприємства. Більшість із них значно знизилась. Загалом фінансові результати підприємства незадовільні і це є негативним явищем діяльності підприємства.

Проведено факторний аналіз прибутку, за результатами якого можна зробити висновок, що загалом прибуток підприємства збільшився на 18431 тис. грн, хоча все ще залишається від'ємним, тобто збиток підприємства зменшився. Це позитивна зміна в діяльності підприємства. Основним чинником, що негативно впливає на прибуток є рентабельність.

Проаналізовано показники рентабельності, і всі показники рентабельності, крім рентабельності реалізованої продукції, мають від'ємне значення. Це є негативним явищем в діяльності підприємства.

Було також проаналізовано показники ліквідності підприємства і загалом ситуація з ліквідністю ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є негативною. Зниження ліквідності призводить до зниження довіри кредиторів до підприємства. У разі виникнення системної кризи ліквідності підприємство може бути оголошене банкрутом, тому необхідно підвищувати ліквідність.

При оцінці системи управління персоналом було визначено структуру системи управління персоналом на ПрАТ «ВОЖК».

Було визначено систему оплати праці. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці.

При оцінці показників трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2019 роках було визначено, що кількість працівників зменшилась, при цьому збільшився фонд оплати праці і середня заробітна плата. Значно зріс коефіцієнт плинності кадрів, що є негативним.

В 2019 році продуктивність праці зросла на 1,55% і це позитивно вплинуло на чистий фінансовий результат. При цьому, ефективність витрат на персонал знизилась.

При оцінці системи управління персоналом було виявлено, що головною проблемою в управлінні персоналом на ПрАТ «ВОЖК» є незадоволеність працівників працею та заробітною платою, через що спостерігається високий рівень плинності кадрів.

З ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

Для того, щоб підвищити економічну ефективність діяльності, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства, необхідно створити таку систему менеджменту, що матиме можливість забезпечити його стабільне ефективне та прибуткове функціонування. Тому необхідно знайти всі дієві способи підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для того, щоб визначити за рахунок яких факторів можливо підвищити ефективність господарської діяльності підприємства, важливо знайти, класифікувати та проаналізувати наявні резерви підвищення ефективності та їхнє значення для підприємства.

Основна проблема визначення економічної ефективності на підприємстві тісно пов'язана з визначенням критеріїв та показників ефективності, а також з необхідністю врахування багатьох чинників. Зважаючи на це, комплексне вирішення проблеми пошуку можливостей для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства є складним, і в той же час дуже актуальним завданням.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» під час аналізу господарської діяльності були виявлені такі основні проблеми, що впливають на економічну ефективність:

- Негативний фінансовий результат від господарської діяльності (збиток);
- Зниження показників ліквідності та рентабельності;
- Незадоволеність працівників працею та значне зростання плинності кадрів.

Для того, щоб забезпечити зростання прибутку, необхідно шукати невикористані можливості його збільшення – резерви зростання.

При факторному аналізі чистого прибутку ПрАТ «ВОЖК» у підрозділі 2.2 бакалаврської дипломної роботи було виявлено, що рентабельність діяльності дає 16351,59 тис. грн. резерву для покращення чистого прибутку.

Зниження показників рентабельності ПрАТ «ВОЖК» можна побачити в таблиці 2.5 підрозділу 2.2 бакалаврської дипломної роботи. Всі показники рентабельності, крім рентабельності реалізованої продукції, мають від'ємне значення. Для підвищення ефективності господарської діяльності важливо шукати можливі резерви підвищення рентабельності, які дозволять підприємству ефективно здійснювати свою діяльність.

Підприємство є рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати та отримує прибуток. На ПрАТ «ВОЖК» спостерігається негативний фінансовий результат та значне зниження доходів, тому рентабельність є негативною або низькою. У разі з рентабельністю господарської діяльності резервами є зниження витрат та підвищення чистого прибутку.

Незадоволеність працівників працею також значно впливає на ефективність господарської діяльності та на продуктивність праці. Як видно з дослідження в підрозділі 2.2, продуктивність праці працівників зросла, але при цьому збільшилось навантаження на кожного окремого працівника через зменшення кількості працівників. Через підвищення навантаження працівники можуть відчувати стрес, що призведе до погіршення продуктивності та е більшої плинності кадрів. Тому важливо зважати на психоемоційний стан працівників і покращувати систему управління персоналом для підвищення задоволення працівників працею.

Для забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно вирішити вищенаведені проблеми.

Для підвищення ліквідності та ефективності використання коштів підприємства потрібно запровадити заходи, що сприятимуть збільшенню

прибутку, зменшенню вартості матеріальних активів та дебіторської заборгованості.

Для покращення показників ліквідності, які зменшились в 2019 році, необхідно зменшувати поточні зобов'язання підприємства, які зросли з 880724 тис. грн. в 2018 році до 996390 тис. грн. в 2019 році.

Також для підвищення показників ліквідності, підприємству ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно ввести управління запасами для оптимізації запасів матеріалів, незавершеного виробництва та готової продукції. Така оптимізація запасів має вплинути на перерозподіл грошових коштів підприємства в обігу, в результаті чого відбудеться збільшення ліквідних грошових коштів та зменшення кількості неліквідних виробничих запасів.

Ще один з варіантів підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» полягає в збільшенні грошових коштів. Це збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності та дасть підприємству можливість брати позики в банку для фінансування своєї поточної діяльності. Збільшення грошових коштів можна здійснити за рахунок реалізації та здачі в оренду певних виробничих фондів.

Для підвищення рентабельності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно досягти збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, введення ефективної маркетингової політики.

Збільшення обсягу реалізації продукції є основним резервом для підвищення рентабельності, адже чим більше продукції реалізується, при інших незмінних умовах, тим більшим є прибуток, що має позитивний вплив на рентабельність та господарську діяльність загалом.

Підвищення рентабельності підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за рахунок збільшення обсягів реалізації товарів можливе у випадку розширення асортименту продукції шляхом створення

взаємодоповнюючих та взаємозамінних товарів, проведення ефективної маркетингової політики, особливо в галузі збуту, територіальне розширення збуту продукції, створення системи додаткових торгових послуг, що пов'язані з реалізацією продукції, а також виробництво високорентабельної продукції та припинення виробництва низькорентабельної.

Підвищення продуктивності праці є дуже важливим фактором зростання рентабельності підприємства, адже зі зростанням продуктивності праці відбувається зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції і, відповідно, зменшується питома вага зарплати в структурі собівартості. Для цього підприємству необхідно активно використовувати мотиваційні засоби, що також допоможе вирішити проблему незадоволення працівників працею.

Підвищення продуктивності праці можна досягти за рахунок зміни різних факторів: розширення факторів виробництва, збільшення ресурсів виробництва, використання інноваційних факторів науково-технічного прогресу, покращення соціально-психологічних умов праці.

ПраТ «Вінницький олійножировий комбінат» намагається застосовувати різні методи покращення соціально-психологічних факторів, але не приділяє їм значної уваги, в результаті чого спостерігається незадоволеність працівників. Коли працівник отримує лише заробітну плату за свою працю, в нього немає стимулу вдосконалювати свої професійні якості та результати праці.

Для покращення продуктивності праці підприємству ПраТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно враховувати психологічні особливості всіх працівників. Доцільно при найманні працівника на роботу проводити бесіду з психологом та здійснювати психологічне тестування з метою виявлення психологічних якостей кандидата, його схильності до певних видів робіт. При врахуванні цих факторів менеджер з управління персоналом зможе адекватно визначити посаду, на яку варто призначити даного кандидата, та перелік посадових завдань, які він зможе ефективно виконувати. При неврахуванні цих особливостей можуть виникати ситуації, коли один працівник, не зважаючи на

його кваліфікацію, змушений виконувати обов'язки, на які в нього не буде вистачати емоційних ресурсів, а інший не буде використовувати весь свій потенціал. Завдяки ефективному психологічному аналізу можна буде уникнути таких ситуацій і досягти вищої ефективності діяльності. Також з допомогою психолога можна буде визначити рівень напруженості в колективі, попередити виникнення конфліктів, визначити стресові чинники.

Система роботи з персоналом є дуже важливим елементом в структурі управління персоналом. Вона являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами на підприємстві. Схему роботи з кадрами можна подати у вигляді п'яти взаємопов'язаних підсистем, як на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Рекомендована система роботи з персоналом

Ще одна проблема на ПрАТ «ВОЖК» це висока плинність кадрів. Для того, щоб зменшити плинність кадрів (особливо висококваліфікованих) на підприємстві, можна або укладати контракти, які передбачають та не

допускають можливість звільнення протягом певного періоду, або поліпшувати умови праці, соціальні пільги та добробут працівників. Другий метод є набагато більш ефективним з точки зору мотивації, задоволеності працівників та підвищення продуктивності праці.

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» надає певні пільги своїм працівникам, а саме преміювання, страхування здоров'я за кошти підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, проведення корпоративів та сімейних свят для працівників. Для покращення задоволеності працівників доцільно додати надання безвідсоткових позик працівникам, продаж продукції своїм працівникам за собівартістю, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні успіхи в роботі, оплата відпочинку найкращих працівників в санаторіях, формування гнучкого робочого графіку.

Для того, щоб кожен працівник максимально використовував свій потенціал для трудової діяльності на благо підприємства, роботодавець повинен заохотити його, змотивувати, дати зрозуміти, що зі збільшенням обсягів виробництва та, в результаті, доходів підприємства, буде покращуватись матеріальна забезпеченість кожного працівника. Для цього ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» повинен мотивувати своїх працівників, задовільняючи їхні потреби.

На сьогоднішній день найбільшою потребою працівників є гроші. Це також впливає з того, що працівники на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» не задоволені існуючою заробітною платою. Але на підприємстві також потрібно задовольняти інші потреби, що також будуть мотивувати працівників. Наприклад, такими пособиями мотивації можуть бути публічне визнання досягнень працівника, нагородження грамотами, надання додаткових днів відпусток найкращим працівникам, переведення на вищі посади. ПрАТ «ВОЖК» може застосовувати методи мотивації, наведені на рисунку 3.2.

Мотиваційним стимулом також може стати здорова конкуренція серед працівників. В такому випадку кожен працівник буде намагатись працювати

ефективніше, щоб перевершити своїх колег, і винагорода за кращі результати діяльності дісталась йому. Але необхідно не забувати про те, що атмосфера на робочих місцях повинна бути оптимальною, а не агресивною, адже жорстка конкуренція призведе до конфліктів в колективі. Обов'язком керівника в таких умовах є попередження та усунення можливих конфліктів серед працівників та створення для них сприятливого морально-психологічного клімату.

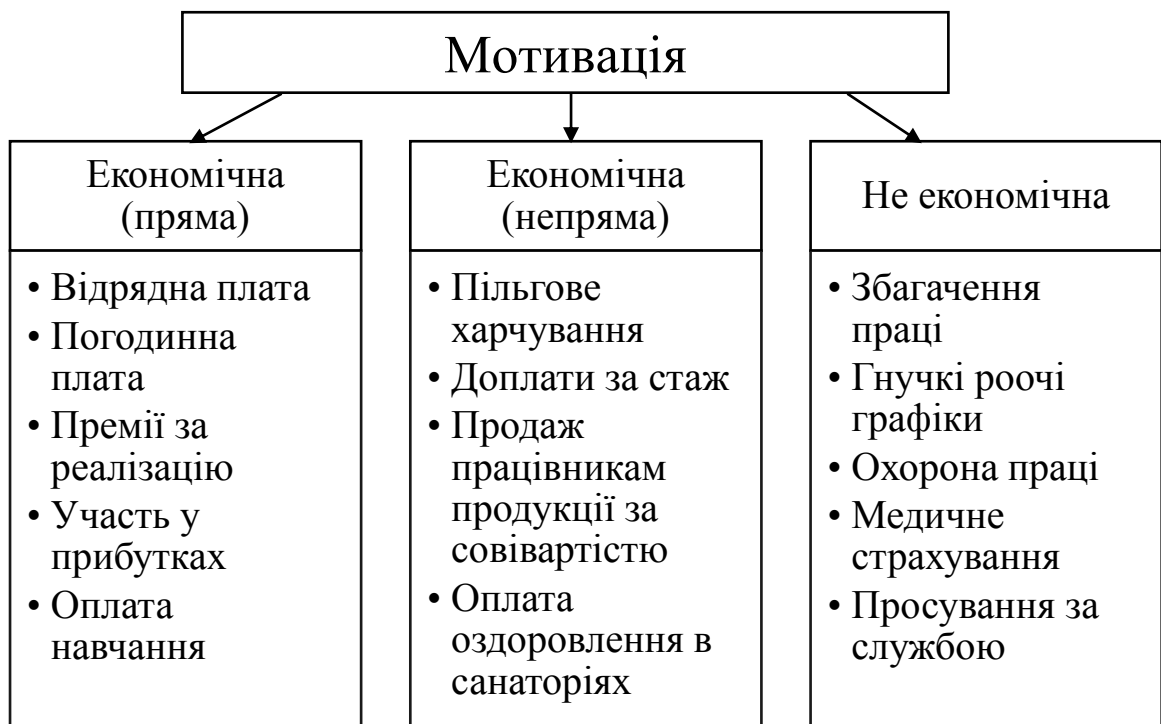


Рисунок 3.2 – Методи і види мотивації

Для того, щоб кожен працівник цінував свою роботу та намагався виконувати її якомога краще, необхідно, щоб він ставився до неї свідомо. Кожного працівника необхідно переконати, що він є членом команди, що від результату його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу та підприємства. Працівник має бути морально і матеріально зацікавленим у ефективності результатів роботи всього підприємства, адже розмір матеріальної винагороди колективу і працівника знаходиться у прямій залежності від результатів роботи всього підприємства.

Для підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок підвищення продуктивності праці ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно застосувати інноваційні засоби і методи мотивування персоналу, які орієнтовані на постановку цілей та визначення персональної відповідальності працівників.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» доцільно застосувати такі інноваційні методи управління персоналом, що наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані інноваційні методи управління персоналом для ПрАТ «ВОЖК»

Метод	Опис методу	Ефект від впровадження
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання персоналу у вигляді електронних засобів: відео уроків, електронних книг, інтерактивних вправ.	Економія витрат на навчання персоналу. Навчання одразу великої кількості людей
Тренінг	Мінімум інформації та максимум практичних вправ для набуття навичок	Новий ефективний метод навчання персоналу
Коучинг	Метод навчання у формі наставництва, консультування менш досвідченого працівника більш досвідченим.	Мотивація персоналу. Навчання нових працівників. Підвищення кваліфікації
Реінженіринг персоналу	Радикальна перебудова бізнес-процесів. Може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Об'єднання декількох видів робіт в одну. Спрощення складних робіт Усунення зайвих чи довгих процесів Втягнення в процес якомога меншого обсягу ресурсів
Створення автоматизованої інформаційної системи управління персоналом	Застосування набору певного ПЗ та технологій, що дає змогу автоматизувати і вдосконалювати процеси управління персоналом	Скорочення витрат часу на неефективні ручні процеси, швидкість поширення інформації.

Застосування на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» інноваційних методів управління персоналом, описаних у таблиці 3.1 дасть змогу отримати ефекти, наведені на рисунку 3.3

Економічні ефекти від впровадження інноваційних методів управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення продуктивності праці • Мотивація персоналу • Економія витрат на персонал • Підвищення якості та швидкості обслуговування • Забезпечення прозорості управління • Підвищення лояльності працівників

Рисунок 3.3 – Ефекти від впровадження інноваційних методів управління персоналом

Для покращення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», підвищення продуктивності праці та ефективності витрат на персонал рекомендовано здійснити зміни, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані міни в господарській діяльності та ефект від впровадження інноваційних заходів

Показник	Фактичні показники на 2019 р.	Планові показники на 2020 р.	Зміна
Обсяг виробництва, тис. грн	1773250,5	2039238,08	збільшити на 15%
Обсяг реалізації, тис. грн	1690515	1944092,25	збільшити на 15%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1762329	2026678,35	збільшити на 15%
Витрати на впровадження пропонувані заходів, тис. грн	-	1000	Збільшити на 1000 тис. грн.
Чисельність працівників, осіб	845	845	без змін
Витрати на оплату праці, тис. грн	120817,4	127858,26	збільшити на 5% + витрати на впровадження інновацій
Середньомісячна зарплата, грн	11914,93	12510,6765	збільшити на 5%
Продуктивність праці тис. грн/працівника	2098,52	2413,30	Зростає на 15%

Ефективність витрат на персонал, грн	14,59	15,85	Зростає на 8,67% (1,26 грн)
--------------------------------------	-------	-------	-----------------------------

Розподіл цієї суми (в тис. грн) на різні потреби зображено на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Розподіл коштів, необхідних на впровадження рекомендованих заходів

При незмінній чисельності працівників, впровадженні інновацій та підвищенні заробітної плати на 5%, продуктивність праці зросте на 15%, тобто кожен працівник виготовлятиме продукції на 314,17 тис. грн (2413,30-2098,52) більше.

Ефективність витрат на персонал також зростає на 8,67%, тобто 1 грн, витрачена на оплату праці персоналу, принесе підприємству 15,85 грн. чистого доходу.

Отже, результати проведених розрахунків засвідчили поточну економічну ефективність впровадження новітніх методів управління персоналом для покращення господарської діяльності.

Висновок до розділу 3

Для покращення фінансового стану та ефективності господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно здійснити низку заходів.

Для покращення свого фінансового стану необхідно підвищити рівень випуску продукції на 15%. Це призведе до можливості більше реалізувати продукції та отримати більший чистий дохід.

Важливо також підвищити заробітну плату на 5%. Це послужить матеріальною мотивацією для працівників. Важливо запроваджувати інноваційні методи управління персоналом та нематеріальні стимули для мотивації працівників та витратити 1000 тис. грн на покращення системи управління персоналом. Це призведе до підвищення продуктивності праці та підвищить ефективність витрат на персонал.

Також для оптимального розподілу обов'язків при наймі на роботу та підтримки сприятливого морально-психологічного клімату рекомендовано мати власного практичного психолога, який допоможе вирішити багато проблем в сфері управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

ВИСНОВКИ

У ході бакалаврської дипломної роботи сформовано пропозиції щодо покращення загальної економічної ефективності підприємства на основі аналізу стану системи управління персоналом.

1. Розгляд сутності ефективності показав, що ефективність є одним із головних показників діяльності підприємства. Вона характеризує результативність його діяльності. Економічна ефективність полягає в досягненні найвищих результатів діяльності за оптимальних витрат. Для оцінки економічної ефективності зазвичай використовують такі показники, як прибутковість, економічне положення на ринку, інноваційну діяльність у сфері виробництва, якість товарів.

2. Визначено, що ефективна діяльність підприємства тісно пов'язана з ефективністю системи управління персоналом. Система управління персоналом значно впливає на ефективність діяльності підприємства, адже від кваліфікації працівників, продуктивності праці, зацікавленості працівників у досягненні мети підприємства залежить якість продукції та послуг, що надаються підприємством.

3. Досліджено сучасні підходи до управління персоналом, визначено необхідність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, адже це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

4. Визначені методики оцінки системи управління персоналом підприємства, системи оцінки персоналу, досліджені переваги і недоліки традиційних та інноваційних методів оцінки персоналу та системи управління персоналом. Охарактеризовано якісні та кількісні методи оцінки системи управління персоналом, що будуть використовуватись для оцінки ефективності системи управління персоналом та вплив цієї системи на ефективність економічної діяльності.

5. Проведений загальний аналіз підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за останні два роки. Було виявлено, що підприємство має негативний фінансовий результат (збиток), але відбулись певні покращення. Була визначено, що організаційна структура ПрАТ «ВОЖК» лінійно-функціонального типу, тобто вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, якому підпорядковуються функціональні підрозділи.

6. Проаналізовані показники ліквідності та рентабельності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», більшість з цих показників має тенденцію до зниження. Проаналізовані фінансові результати підприємства. Більшість із них значно знизилась. Загалом фінансові результати підприємства незадовільні і це є негативним явищем діяльності підприємства.

7. Здійснена оцінка системи управління персоналом, за результатами якої було визначено структуру системи управління персоналом на ПрАТ «ВОЖК», систему оплати праці. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці.

8. При оцінці показників трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2019 роках було визначено, що кількість працівників зменшилась, при цьому збільшився фонд оплати праці і середня заробітна плата. Значно зріс коефіцієнт плинності кадрів, що є негативним. При оцінці системи управління персоналом було виявлено, що головною проблемою в управлінні персоналом на ПрАТ «ВОЖК» є незадоволеність працівників працею та заробітною платою, через що спостерігається високий рівень плинності кадрів.

9. Надані рекомендації щодо покращення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Визначені основні проблемні місця, а саме негативний фінансовий результат, незадовільні показники ліквідності та рентабельності та незадоволеність працівників працею. Надані рекомендації щодо покращення господарської діяльності, а

саме збільшення обсягу виробництва, зменшення поточних зобов'язань, збільшення грошових коштів та покращення системи управління персоналом.

10. Основними рекомендаціями для покращення системи управління персоналом є врахування психологічних особливостей працівників, застосування інноваційних методів в управлінні персоналом, робота працівників з психологом, застосування матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. При використанні цих рекомендацій можливо підвищити продуктивність праці на 15%, що значно вплине на ефективність господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрович Й. М. Економіка та фінанси підприємства: підручник [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів: Магнолія, 2006. – 408 с. – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/1640022164757/ekonomika/efektivnist_diyalnosti_pidpriyemstva_sutnist_harakteristika.
2. Савицька О. М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, В. О. Салабай // Ефективна економіка. – 2019. – №6. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf.
3. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №20. – С. 174–177.
4. Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України / О. І. Петков. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №42. – С. 35–39.
5. Лаврова Ю. В. Сутність ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Лаврова // Економіка підприємства та маркетинг: Конспект лекцій, Харків. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/37217/>.
6. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах / Т. І. Батракова. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – №1. – С. 172–178.
7. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми / В. О. Літвінова. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – №2. – С. 43–45.

8. Мажулін Є. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Є. В. Мажулін // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, Харків, 17 травня 2019 р. – Режим доступу до ресурсу: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html>.

9. Григораш О. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств / О. В. Григораш, Д. О. Булигіна // Приазовський економічний вісник. – 2018. – №6. – С. 154–157.

10. Битов В. П. Менеджмент як засіб підвищення ефективності виробництва в сучасних умовах / В. П. Битов // Економічний форум– 2019. – №1. – С. 71–76.

11. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства / С. Пилипенко // Економіка та управління підприємствами. – 2016. №10. – С. 452–456

12. Загірняк М. В. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи [Електронний ресурс] / М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслан // Економіка підприємства Ч.1. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://pidruchniki.com/74301/ekonomika/upravlinnya_personalom_sut_zavdannya_osnovni_printsipi.

13. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства / К. М. Речка. // Економічна наука. – 2018. – №3. – С. 67 - 70.

14. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль // Ефективна економіка. – 2015. – № 5.– Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.

15. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»/ укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. – 125 с.

16. Малик І. П. Роль управління персоналом у забезпеченні сталого розвитку [Електронний ресурс] / І. П. Малик, Ю. Каракаш // Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю. – 2017. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/99816>.

17. Панкова В. Д. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі [Електронний ресурс] / В. Д. Панкова // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. – 2019. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/view/6144>.

18. Панкова В. Д. Використання знань про темперамент для ефективного менеджменту [Електронний ресурс] / В. Д. Панкова // XLVII Науково-технічна конференція Інституту соціально-гуманітарних наук ВНТУ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/3863/0>.

19. Погребняк А. Ю. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік. – 2018. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130916>

20. Виноградський М. Д. Управління персоналом [Електронний ресурс] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури. – 2009. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sist_emi_menedzhmentu_organizatsiy.

21. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. // Економіка та підприємництво. – 2018. – №3. – С. 72–78.

22. Панкова В. Д. Особливості функціонування ринку праці в Україні [Електронний ресурс] / В. Д. Панкова // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2019). – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/viewFile/8007/6697>.

23. Панкова В. Д. Державне регулювання ринку / В. Д. Панкова, Л. С. Філатова. // Економічні науки, серія «Економічна теорія та економічна історія». – 2018. – №15. – С. 209–219.

24. Панкова В. Д. Місце молоді на сучасному ринку праці України / В. Д. Панкова. // Тези доповідей Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Інтеграція вищої освіти України у світовий освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи». 26–27 березня 2020 року, Львів. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. — С. 118–119.

25. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 25.09.2019 № 4312-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.

26. Гільорме Т. В. Формування системи оцінки персоналу інноваційного підприємства / Гільорме Т.В. // Інноваційно-інвестиційна діяльність. – 2015. – №27. – С. 177–183.

27. Сочинська-Сибірцева І. М. Методи оцінки соціального стану трудового колективу / І. М. Сочинська-Сибірцева. // Вісник Кіровоградського національного технічного університету. – 2014. – №5. – С. 396–401.

28. Панкова В. Д. Управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / В. Д. Панкова // XLVIII Науково-технічна конференція факультету Менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ. –2019. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6959>.

29. Панкова В. Д. Інноваційне управління персоналом [Електронний ресурс] / В. Д. Панкова // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. – 2020. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/8467>.

30. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.

31. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов. // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №1. – С. 41–44.

32. Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. [Електронний ресурс] / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072020173/ekonomika/ekonomika_pratsi_ta_sotsialno-trudovi_vidnosini

33. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом [Електронний ресурс] / А. В. Ситник // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629>.

34. Вінницький олійножировий комбінат [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373758/.

35. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://clarity-project.info/tenderer/00373758>

36. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://vmzhk.vioil.com/>.

37. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.

Додатки

Додаток А

Технічне завдання

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

Керівник або заступник _____

_____ назва підприємства або установи

_____ ініціали та прізвище

_____ підпис

«___» _____ 20__ р.

(заповнюється для робіт, що виконуються
на замовлення сторонніх організацій)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФІМ
д-р екон. наук, професор
_____ В. В. Зянько
(підпис)

«31» березня 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр»

на тему СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)

назва теми дипломної роботи

08-43.БДР.008.00.003.ТЗ

Науковий керівник: д.е.н., доцент

наук. Ступінь, вчене звання (посада)

_____ Спіфанова І.Ю.

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Студентка групи МФК-166

_____ Панкова В.Д.

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Вінниця 2020 р.

1. Підстава для виконання бакалаврської дипломної роботи (БДР)

наказ №75 по ВНТУ від «06» березня 2020 р. про затвердження теми бакалаврської дипломної роботи.

2. Мета і призначення дипломної роботи

актуальність: тема даної роботи є особливо актуальною в сучасних умовах розвитку української економіки і кожного господарюючого суб'єкта зокрема, адже кожне підприємство прагне постійно підвищувати свою ефективність, щоб отримувати максимум результату з мінімальними затратами. Підвищення ефективності кожного суб'єкту господарювання є передумовою розвитку економіки України в майбутньому. Адекватно створена система управління персоналом допомагає відібрати найбільш кваліфікованих працівників, які потрібні підприємству, оцінити діяльність кожного працівника, щоб визначити його відповідність займаній посаді, сформувати колектив і забезпечити такі умови для його існування, щоб кожен член колективу і колектив в цілому прагнув досягнути мети підприємства

мета: формування пропозицій щодо покращення загальної економічної ефективності підприємства на основі аналізу стану системи управління персоналом.

завдання:

- визначити сутність економічної ефективності;
- розглянути сутність системи управління персоналом;
- дослідити основні методики оцінки стану управління персоналом підприємства;
- гадати загальну характеристику підприємства ПрАТ «ВОЖК»;
- провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019 рр.;
- провести аналіз ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- надати пропозиції та рекомендації щодо покращення економічної ефективності за рахунок покращення системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

3. Вихідні дані для виконання бакалаврської дипломної роботи:

Савицька О. М., Салабай В. О.: Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. – 2019. – №6., Ярославський А. О.: Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №20., Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. Причорноморські економічні студії. – 2019. – №42, Мажулін Є. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів, Харків, 17 травня 2019 р., Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. Економічна наука.

– 2018. – №3, Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Економіка та підприємництво. – 2018. – №3, фінансова звітність ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2019рр., наведена в додатках.

4. **Виконавець БДР** – Панкова Валерія Денисівна, ст. гр. МФК-166 д/ф навчання).

5. Вимоги до виконання БДР

В процесі виконання бакалаврської дипломної роботи потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано щоб робота виконувалась на замовлення підприємства.

6. Етапи БДР і терміни їх виконання

Етапи БДР	Зміст етапу	Термін виконання
Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації Розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання Вибір напрямку дослідження Обґрунтування прийнятого напрямку дослідження Розроблення, погодження і затвердження ТЗ на БДР	до 02.03.2020р.
Основна (економічна) частина роботи	Теоретичне дослідження проблеми	24.04.2020 р.
	Аналітична частина	24.05.2020 р.
	Розробка рекомендацій та пропозицій	28.05.2020 р.
	Складання висновків за результатами досліджень	31.05.2020р.
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист бакалаврської дипломної роботи Оформлення ілюстративного матеріалу (5–8 таблиць, рисунків чи діаграм на аркушах формату А4 Підготовка презентації БДР на слайдах Одержання відгуку керівника та рецензії	06.06.2020р.
Приймання БДР	Попередній захист бакалаврської дипломної роботи	07.06-09.06.2020 р.
	Переплетення бакалаврської дипломної роботи Захист бакалаврської дипломної роботи	10.06-26.06.2020 р.

7. Очікувані результати

В результаті виконання бакалаврської дипломної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві – ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

7. Матеріали, які подають після закінчення БДР та її етапів

Переплетена пояснювальна записка бакалаврської дипломної роботи; роздатковий матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

8. Порядок приймання БДР та її етапів

Результати бакалаврської дипломної роботи розглядаються на процентовках керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист дипломної роботи.

9. Дата початку роботи – 15.09. 2020 р.

Графічний матеріал до захисту бакалаврської дипломної роботи

Завідувач кафедри ФІМ _____ д-р екон. наук, професор, В. В. Зянько
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Науковий керівник _____ д-р. екон. наук, доцент, І. Ю. Єпіфанова
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Рецензент _____ к.е.н., доцент каф. ММЕ, Благодир Л. М.
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали та прізвище)

Студент _____ гр. МФК-16б, В. Д. Панкова
(підпис) (група, П.І.П.)

Визначення економічної ефективності

Автор	Економічна ефективність – це
Савицька О. М. [2]	основний якісний фактор економічного зростання організації, оскільки вона забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності
Ярославський А. О. [3]	інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату
Петков О. І. [4]	кількісне відображення співвідношення отриманого результату від ведення господарської діяльності за певний період та витрачених ресурсів на ведення цієї діяльності
Лаврова Ю. В. [5]	комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу
Батракова Т. І. [6]	оцінна категорія, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат
Літвінова В. О. [7]	здатність системи функціонувати на умовах забезпечення мінімально можливих витрат або максимально можливого результату в досліджуваному часовому періоді

Фактори, які здійснюють вплив на економічну ефективність господарської діяльності підприємства

Фактори – це рушійні сили розвитку процесів і явищ, які необхідні для здійснення господарських процесів.

Внутрішні фактори впливу на економічну ефективність:

- Організаційно-правова форма господарювання
- Ефективність системи управління
- Наявність сировинних ресурсів
- Стан матеріало-технічної бази підприємства
- Рівень виробничо-технологічного забезпечення

Зовнішні фактори впливу на економічну ефективність

- Політико-правові та соціально-культурні фактори
- Природно-кліматичні умови
- Податкова система держави
- Інвестиційна привабливість галузі
- Наявність ринку збуту та наявність попиту на продукцію

Ціль управління персоналом

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості, забезпечення соціальної ефективності колективу.

Функції управління персоналом

- організаційна — планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічна — забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальна — забезпечення розвитку персоналу.

Завдання управління персоналом

- Вдосконалення кадрової політики
- використання і розвиток персоналу;
- вибору і реалізації стилю управління людьми;
- організації горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень працівників у праці;
- вибір системи оплати праці та стимулювання

Система управління персоналом є фундаментальною основою для досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємства.



Кількісна оцінка внеску управління персоналом на ефективність виробництва є надзвичайно важким завданням, адже відповідних звітних показників не існує.

Доцільно оцінювати не стільки сам внесок менеджменту персоналу в ефективність виробництва, скільки його якісний вплив на цю ефективність .



Продуктивність праці та ефективність витрат на персонал

Продуктивність праці розраховується як відношення вартості виготовленої продукції до кількості працівників

$$\text{ПП}_{2018} = \frac{1820580,5}{881} = 2066,493 \text{ тис. грн/чол}$$

$$\text{ПП}_{2019} = \frac{1773250,5}{845} = 2098,521 \text{ тис. грн/чол}$$

Ефективність витрат на персонал визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу.

$$E_{\text{вн}2018} = \frac{2541681}{103743,5} = 24,49 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{вн}2019} = \frac{1762329}{120817,4} = 14,58 \text{ грн.}$$



Рекомендовані методи мотивації та схема роботи з кадрами

Мотивація

Економічна (пряма)

- Відрядна плата
- Погодинна плата
- Премії за реалізацію
- Участь у прибутках
- Оплата навчання

Економічна (непряма)

- Пільгове харчування
- Доплати за стаж
- Продаж працівникам продукції за собівартістю
- Оплата оздоровлення в санаторіях

Не економічна

- Збагачення праці
- Гнучкі роучі графіки
- Охорона праці
- Медичне страхування
- Просування за службою



Рекомендовані інноваційні методи управління персоналом для ПрАТ «ВОЖК»

Метод	Опис методу	Ефект від впровадження
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання персоналу у вигляді електронних засобів: відео уроки, електронних книг, інтерактивних вправ.	Економія витрат на навчання персоналу. Навчання одразу великої кількості людей
Тренінг	Мінімум інформації та максимум практичних вправ для набуття навичок.	Новий ефективний метод навчання персоналу.
Коучинг	Метод навчання у формі наставництва, консультування менш досвідченого працівника більш досвідченим.	Мотивація персоналу. Навчання нових працівників. Підвищення кваліфікації
Рейвоніринг персоналу	Радикальна перебудова бізнес-процесів. Може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Об'єднання декількох видів робіт в одну. Спрощення складних робіт. Усунення зайвих чи дублних процесів. Втягнення в процес якомога меншого обсягу ресурсів
Створення автоматизованої інформаційної системи управління персоналом	Застосування набору певного ПЗ та технологій, що дає змогу автоматизувати і вдосконалювати процеси управління персоналом.	Скорочення витрат часу на неефективні рутні процеси, швидкість поширення інформації.

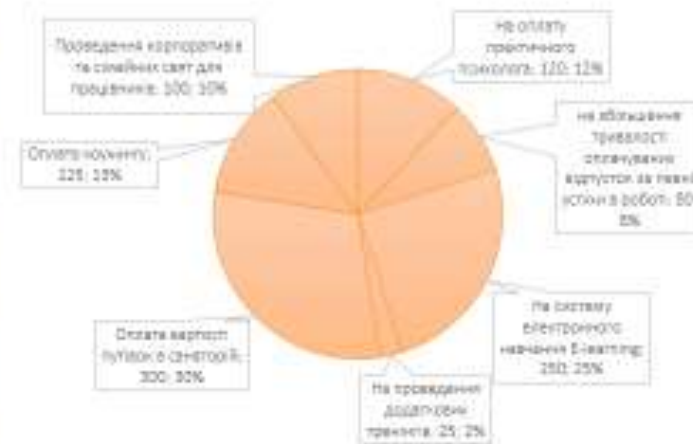
Економічні ефекти від впровадження інноваційних методів управління персоналом

- Підвищення продуктивності праці
- Мотивація персоналу
- Економія витрат на персонал
- Підвищення якості та швидкості обслуговування
- Забезпечення прозорості управління
- Підвищення лояльності працівників



Рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження інноваційних заходів

Показник	Фактичні показники на 2019 р.	Планові показники на 2020 р.	Зміна
Обсяг виробництва, тис. грн	1773250,5	2039238,08	збільшити на 15%
Обсяг реалізації, тис. грн	1690515	1944092,25	збільшити на 15%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1762329	2026678,35	збільшити на 15%
Витрати на впровадження пропонувані заходів, тис. грн	-	1000	збільшити на 1000 тис. грн.
Чисельність працівників, осіб	845	845	без змін
Витрати на оплату праці, тис. грн	120817,4	127858,26	збільшити на 5% + витрати на впровадження інновацій
Середньомісячна зарплата, грн	11914,93	12510,6765	збільшити на 5%
Продуктивність праці тис. грн/працівника	2098,52	2413,30	Зростає на 15%
Ефективність витрат на персонал, грн	14,59	15,85	Зростає на 8,67% (1,26 грн)



Розподіл коштів, необхідних на впровадження рекомендованих заходів, тис. грн