

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
07 червня 2024 року

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «Управління трудовим потенціалом підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Смолянська Вікторія Володимирівна

Керівник бакалаврської дипломної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 7 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 16 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 16 |
| 2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства..... | 21 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 30 |
| ВИСНОВКИ..... | 38 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 42 |
| ДОДАТКИ..... | 46 |

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання питання управління трудовим потенціалом підприємства набуває все більшої актуальності. Це пов'язано з тим, що трудовий потенціал підприємства є найбільш динамічним та мінливим фактором. Домогтися стратегічної конкурентної переваги, підвищити інвестиційну привабливість і рівень ділової репутації підприємства можливо за умови ефективного формування та використання трудового потенціалу. Тому, в сучасних реаліях, потрібні великі зусилля для досягнення більш високої ефективності управління саме трудовим потенціалом підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Бакалаврська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства й пошук напрямів його удосконалення.

Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи – є процеси забезпечення ефективного управління трудовим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження бакалаврської дипломної роботи є сукупність напрямів удосконалення та забезпечення ефективності системи управління трудовим потенціалом підприємства.

Методи досліджень. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми

бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

Практична значущість. Опрацьовані в бакалаврській дипломній роботі теоретичні положення, висновки щодо управління трудовим потенціалом підприємства сприяють розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства шляхом підвищення продуктивності праці, оцінки та розвитку персоналу, впровадження нових технологій, матеріального та морального стимулювання працівників підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2024 року); Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Сутність організаційної культури в системі управління підприємством» та «Напрями удосконалення системи управління розвитком підприємства» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Бакалаврська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 41 сторінці друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць, 15 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Перспективний розвиток аграрного виробництва залежить від стану забезпечення трудового потенціалу підприємства та ефективності його використання.

Прагнучи зайняти на ринку належне місце, кожне підприємство повинне сформулювати свій певний потенціал, який забезпечить йому відповідне положення на ринку. Потенціал – багаторівневе і багатоаспектне поняття, зміст якого розкривається у комплексі його проявів [19].

Потенціал як економічна категорія (походить від латинського *potentia* – «потужність, сила») становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [28].

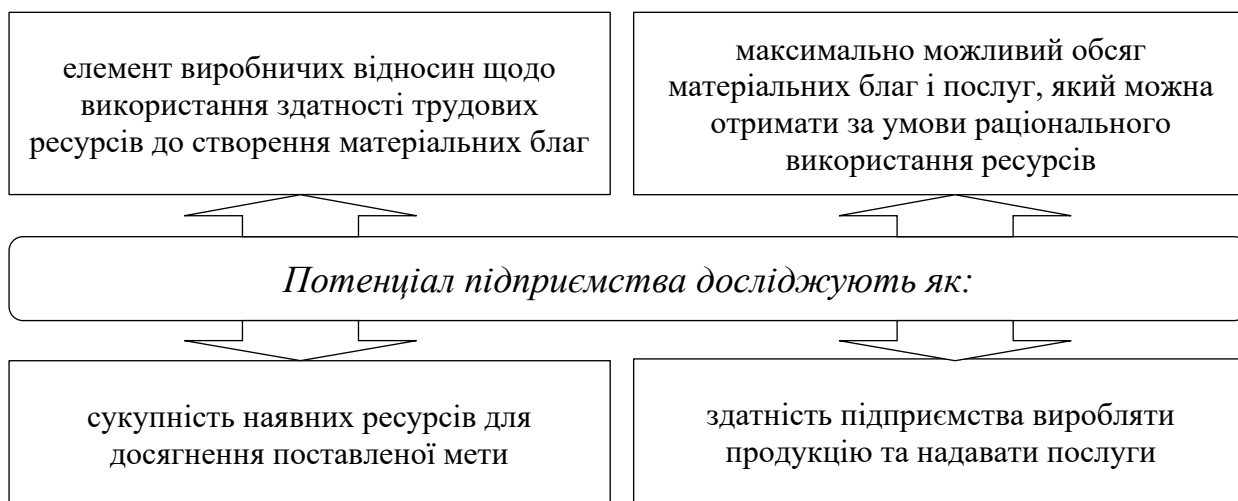


Рис. 1.1. Напрями дослідження потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою б]

В економічній літературі вивчення потенціалу розглядається основною передумовою та складовою визначення стратегії розвитку підприємства.

У тлумачному словнику потенціал – це «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь

галузі, сфері» [29]. Виходячи із загального трактування, потенціал підприємства визначається як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення певних цілей [35Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Дане визначення схоже з поняттям «ресурсного потенціалу», де увага акцентується саме на сукупності ресурсів, що використовуються з певною метою. В даному випадку не враховується особливість ресурсів, коли вони при різних умовах використання та різних зовнішніх умовах забезпечують різні кінцеві результати. Отже, не враховується можливість підприємства збільшувати чи зменшувати свої ресурсні можливості.

В економічній літературі ресурсний потенціал визначають як систему різних видів ресурсів, він є головною складовою потенціалу підприємства [7].

Однією з найважливіших складових при формуванні потенціалу виступають ресурси підприємства, проте, сама по собі їхня наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Також, не менш важливими є здібності підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення бізнес-процесів. Оскільки, внутрішніми можливостями підприємства виступають компетенції та ресурси і саме вони забезпечують конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі, та визначають можливості попиту, модель потенціалу підприємства можна відобразити графічно на рис. 1.2.

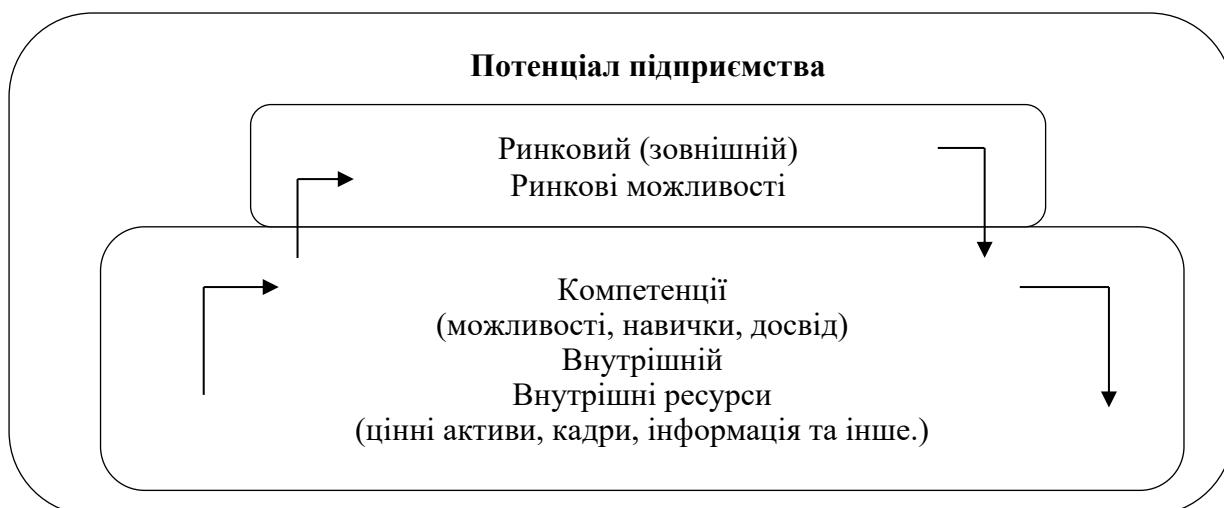


Рис. 1.2. Модель потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою 28]

Таким чином, для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат.

Сьогодні трудовий потенціал має важливе значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства та конкурентних переваг на ринку. Аналіз того, як підприємства управляють своїм трудовим потенціалом, має значний вплив на підвищення ефективності праці. На мікроекономічному рівні це призводить до покращення результатів діяльності та ринкових позицій підприємств. На макроекономічному рівні вирішення проблеми підвищення інтенсивності та раціональності використання трудового потенціалу вирішує низку важливих завдань. Це відбувається шляхом підвищення привабливості праці як фактору виробництва.

Трудовий потенціал підприємства представляє собою сукупність трудових можливостей, якими володіє колектив працівників підприємства. Він включає в себе не лише кількісний аспект (кількість працівників), але й якісний (рівень їхньої кваліфікації, досвіду, фізичних і психологічних можливостей тощо). Такий підхід дозволяє оцінити загальний потенціал працівників у досягненні цілей підприємства і забезпечити ефективне використання робочої сили для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Трудовий потенціал – це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці [20]. Існує різниця між поняттями «трудовий потенціал» і «трудова ресурси». Трудовий потенціал ширший за поняття трудових ресурсів, оскільки включає в себе не лише працездатних за формальними критеріями людей, а й тих, хто може приносити користь суспільству через свою працездатність у майбутньому (діти, студенти, інші особи, які навчаються або готуються до вступу на ринок праці) або через свій потенціал для продуктивної діяльності (наприклад, ветерани, пенсіонери, які можуть вносити внесок у суспільство через волонтерство або інші форми активності).

Такий підхід дозволяє більш повно оцінити та використати потенціал суспільства в цілому, а не лише обмежуватися розглядом працездатних за певними критеріями осіб.

Дослідженням трудового потенціалу займалися багато вчених. Однак досі не існує єдиного тлумачення поняття трудового потенціалу. Як наслідок, науковці підходили до вивчення цього поняття з різних точок зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «трудоий потенціал»

[узагальнено на основі 3; 5; 7; 10; 16; 21; 26; 30; 37]

| <i>Автор</i> | <i>Визначення поняття</i> |
|---|--|
| Бендасюк О. О., Дуда С. Т., Звонівська Г. Т. [3] | Трудоий потенціал – наявні й майбутні трудові можливості, які характеризуються певними кількісними й якісними характеристиками: чисельність працездатного населення, його професійно-кваліфікаційний склад тощо |
| Верхоглядова Н. І., Русінко М. І. [5] | Трудоий потенціал підприємства – сукупність трудових можливостей, яка формується за певних виробничих відносин і умов відтворення та за відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності |
| Водолажська Т. [7] | Трудоий потенціал – це сукупність наявних та потенційних можливостей і здібностей працівників, застосовуваних у трудовій діяльності, що можуть виявлятися за новітніх мінливих умов соціально-економічного середовища функціонування підприємств та спрямованих на нарощення, розвиток і ефективне їх використання з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства |
| Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. [10] | Трудоий потенціал – це сукупність характеристик людини, які формуються в результаті матеріальних і духовних надбань (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо) |
| Каминський П. [16] | Трудоий потенціал – це інтегральний показник наявних та перспективних, якісних і кількісних характеристик всіх працівників, які спрямовують свої зусилля на досягнення цілей підприємства за умови наявності відповідного ресурсного забезпечення |
| Пілявський В. [26] | Трудоий потенціал – це якісні характеристики трудових ресурсів, робочої сили і людського капіталу щодо здатності і можливості окремого працівника та сукупності (персоналу) на підприємстві активізувати особистий і уречевлений фактори виробництва |
| Райковська І. Т. [30] | Трудоий потенціал – сукупність кваліфікації та професійних здібностей всіх працівників підприємства, а також їхніх здобутків у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу |
| Фролова Л. В., Ващенко Н. В. [21] | Трудоий потенціал – головний ресурс підприємства, оскільки завдяки людському інтелекту може створюватись нова конкурентоздатна продукція |
| Череп А. В., Зубрицька Я. О. [37] | Трудоий потенціал підприємства – це наявні та перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно й якісно задовольняти потреби підприємства та реалізовувати його цілі |

| | |
|--|---|
| | найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення |
|--|---|

Таким чином, трудовий потенціал можна розглядати як сукупність розумових і професійних здібностей працівників з урахуванням їх компетентності, креативності та інноваційного мислення. Повноцінне використання трудового потенціалу дозволяє підвищити економічний потенціал підприємства в цілому.

У своїй загальній структурі трудовий потенціал визначається критеріями аналізу. Його прояви можуть бути різних типів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії аналізу трудового потенціалу підприємства [17]

| <i>Критерій</i> | <i>Характеристика</i> |
|---|--|
| За рівнем агрегованості оцінки | Трудовий потенціал працівника (індивідуальні, інтелектуальні, психологічні, фізіологічні та освітньо-кваліфікаційні можливості конкретної особистості) |
| | Трудовий або бригадний трудовий потенціал – це додаткові можливості колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних та кваліфікаційно-професійних особливостей людини |
| | Трудовий потенціал підприємства – це сукупність можливостей працівника підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі |
| За характером участі у виробничо-господарському процесі | Потенціал технологічного персоналу – сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах, а також працівників, що виконують технічні функції апарату управління |
| | Управлінський потенціал – це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами |
| За місцем у соціально-економічній системі підприємства | Підприємницький трудовий потенціал – це наявні та розвинуті підприємницькі здібності працівників, які спрямовані на формування інноваційної моделі діяльності |
| | Продуктивний трудовий потенціал визначається можливостями працівників підприємства генерувати економічні та неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності в рамках певної організації |
| | Структурно-формулюючий трудовий потенціал визначається можливістю частини працівників підприємства щодо побудови гнучкої і простої структури організації |

Процес управління трудовим потенціалом необхідний для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання людських ресурсів підприємства, своєчасного виявлення та реалізації

наявних трудових ресурсів [6].

Трудовий потенціал – це сукупність компетенцій працівників підприємства, які активно або пасивно беруть участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури, з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, і є складним соціально-економічним структурним утворенням з багатьма складовими.

Трудовий потенціал працівника складається з певних елементів (рис. 1.3)

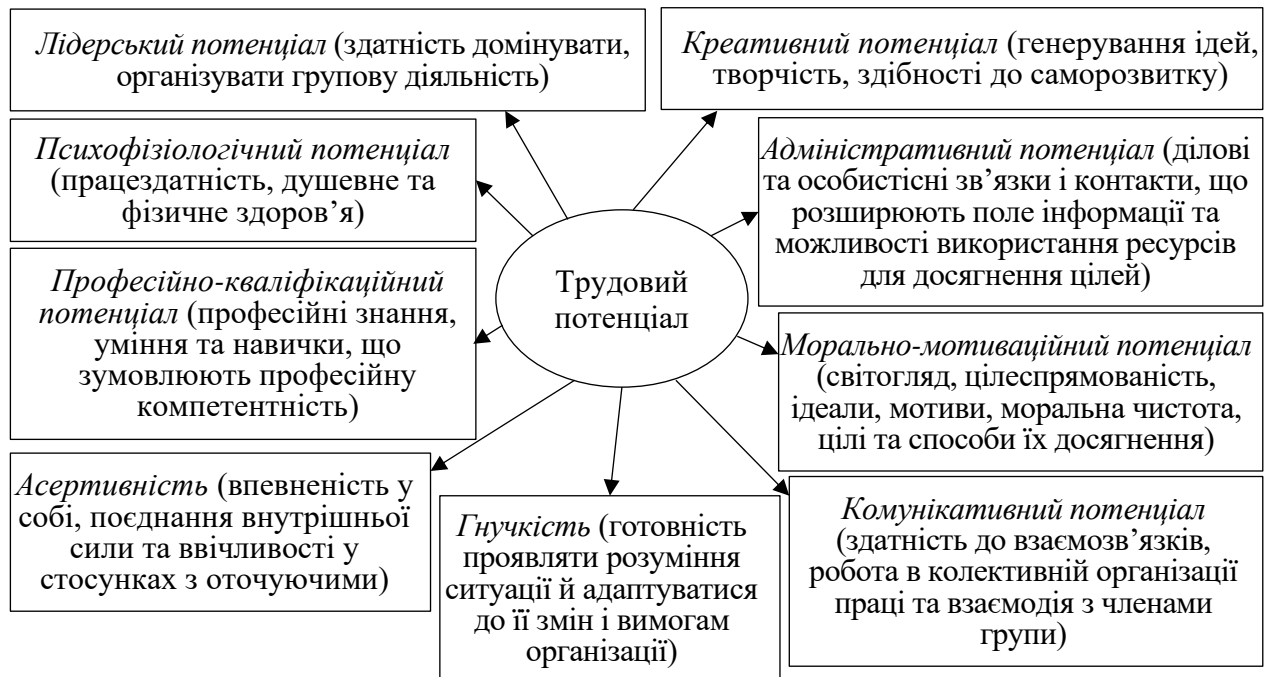


Рис. 1.3. Елементи трудового потенціалу працівника [1]

Отже, елементи трудового потенціалу взаємопов'язані і взаємозалежні. Наприклад, розвиток комунікативного потенціалу сприяє покращенню спілкування та взаєморозуміння між працівниками, що може підвищити їхню ефективність у спільній роботі. Подібно, розвиток лідерського потенціалу може сприяти формуванню в команді лідерів, які здатні брати на себе відповідальність та стимулювати інших до досягнення спільних цілей.

Повноцінне використання трудового потенціалу є ключовим для успіху як окремого працівника, так і всього підприємства та дозволяє максимально використовувати наявні здібності й ресурси для досягнення поставлених цілей. Упущення може виявитися втратою можливостей для підвищення

продуктивності, покращення робочого клімату та стимулювання інноваційного мислення. Таким чином, активне управління та розвиток трудового потенціалу є важливою складовою стратегії управління персоналом та розвитку підприємства в цілому.

Вимір трудового потенціалу підприємства може відбуватися за допомогою різних типів одиниць виміру (рис. 1.4). Кожен з цих типів одиниць виміру може бути використаний для оцінки трудового потенціалу працівників або виробничих процесів залежно від конкретних потреб і завдань підприємства.

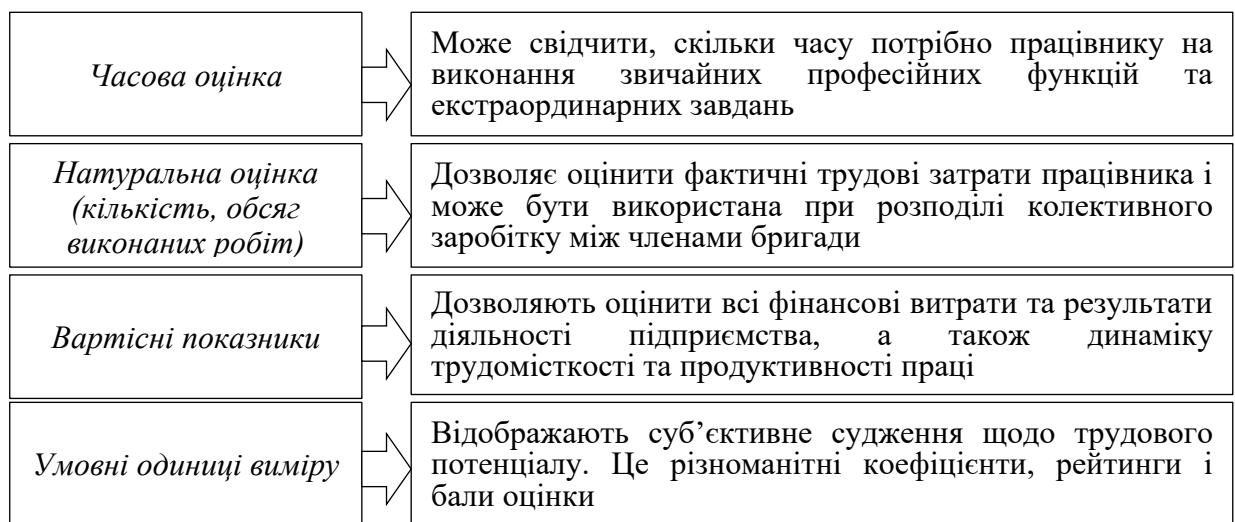


Рис. 1.4. Одиниці виміру трудового потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою 35]

Існують три основні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства [17]:

- витратний підхід – базується на вимірюванні трудового потенціалу шляхом аналізу витрат на його створення та підтримку. Основна ідея полягає в тому, що ресурси, витрачені на навчання, підготовку та розвиток працівників, є визначальними для визначення їхнього потенціалу. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність витрат на розвиток кадрів та визначити їхню рентабельність для підприємства;

- порівняльний підхід – полягає в порівнянні трудового потенціалу працівників між собою або з певними стандартами чи критеріями.

Вимірювання відбувається шляхом порівняння рівня навичок, знань, досвіду тощо між працівниками або з рівнем, який вимагається для певної посади або завдання. Цей підхід дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти трудового потенціалу та визначати області для подальшого розвитку;

- результатний підхід – зосереджений на оцінці трудового потенціалу на основі конкретних результатів або внеску працівника у досягнення цілей підприємства. Оцінка відбувається на основі того, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки, досягає поставлені перед ним цілі та приносить користь для підприємства. Цей підхід дозволяє оцінити безпосередній внесок працівника у результати роботи та визначити його вплив на успішність підприємства.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути використаний в залежності від конкретних потреб та цілей підприємства.

Оцінка трудового потенціалу підприємства спрямована на визначення здібностей, навичок, знань та інших факторів, що впливають на продуктивність працівника або групи працівників в підприємстві. Розглянемо методи оцінки трудового потенціалу (рис. 1.5).

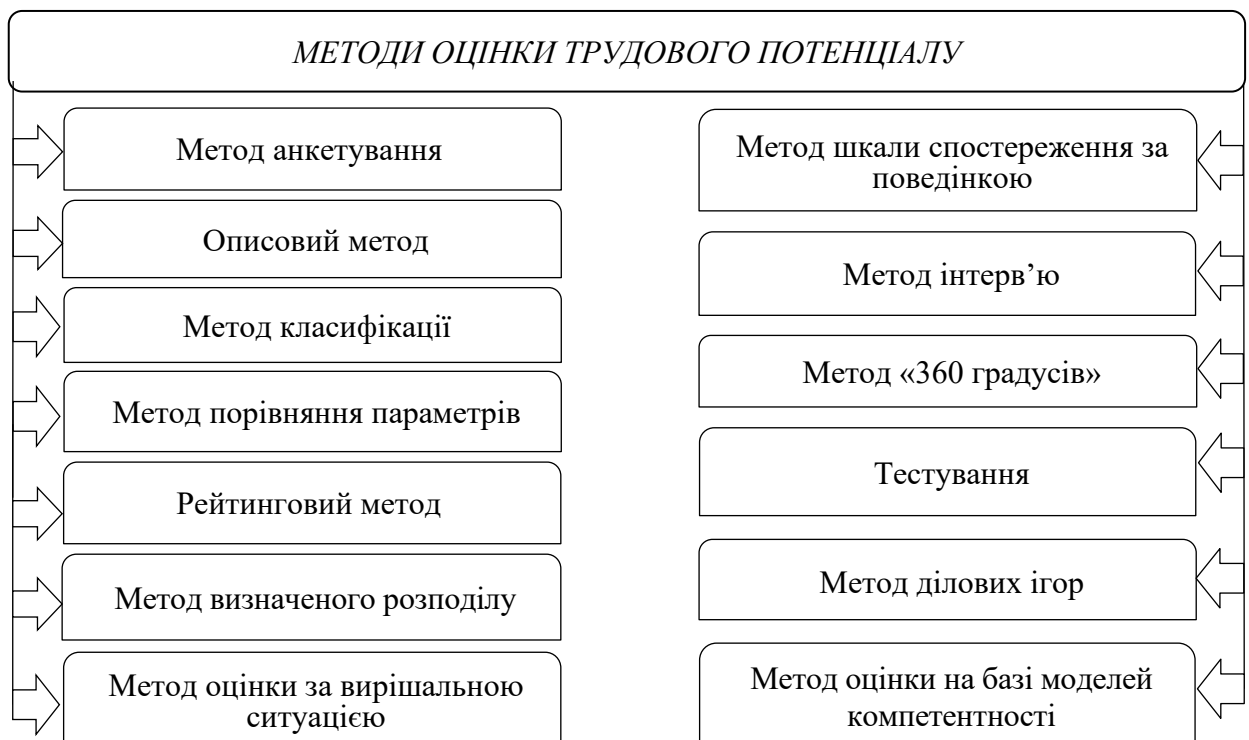


Рис. 1.5. Основні методи оцінки трудового потенціалу підприємства [узагальнено на основі 17]

Розглянуті методи можуть застосовуватися окремо або в комбінації залежно від конкретних потреб і характеристик підприємства.

Отже, трудовий потенціал підприємства є складним та багатогранним явищем, яке формується під впливом різноманітних факторів, зокрема, економічних, соціальних, політичних та правових, організаційних та екологічних. Структура трудового потенціалу може включати такі елементи, як кількість та якість робочої сили, рівень їхньої кваліфікації, мотивація, здоров'я та безпека на роботі, а також інші показники, що відображають здатність підприємства до досягнення своїх цілей через ефективне використання людських ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство створене для організаційного та фінансового забезпечення випробування продукції НДІ, створення умов для впровадження наукових розробок у виробництво та інших заходів, спрямованих на створення нових робочих місць та має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (додаток А).

Земельні ресурси є необхідним елементом для матеріального виробництва сільськогосподарського виробництва та забезпечення життєвих потреб суспільства [9]. Земля використовується для вирощування рослин та відгодівлі тварин, що є важливою складовою харчової безпеки. Крім того, земля може бути використана для будівництва, промисловості та інших галузей економіки. Важливо раціонально використовувати земельні ресурси, щоб забезпечити їх довгострокове й стійке використання.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь підприємства, 2021-2023 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|--|-------|-------|-------|----------------------------------|------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне, (+;-) | відносне, (%) |
| Загальна земельна площа, га | 3532 | 3532 | 3532 | 0 | 100,0 |
| Всього сільськогосподарських угідь, га | 3306 | 3306 | 3306 | | |
| із них: Рілля | 3287 | 3287 | 3287 | | |
| Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га | 14,29 | 13,99 | 14,48 | 0,19 | 101,32 |

Аналізуючи дані табл. 2.1 можемо зробити висновок, що за досліджуваний період показники загальної земельної площі, площа

сільськогосподарських угідь та ріллі залишалися без змін. Навантаження ріллі на одного працівника, зайнятого у сільському господарстві протягом досліджених років зростає на 0,19 га та станом на 2023 р. становить 14,48 га. На зростання даного показника вплинуло зниження чисельності працівників підприємства.

Одним з найважливіших видів ресурсів аграрного підприємства, що ставить основу потенціалу підприємства – є трудові. Саме від якості та ефективності використання трудових ресурсів залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Трудові ресурси є ключовим фактором виробництва, які забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність [4].

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2021-2023 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. від 2021 р. | |
|--|--------|-------|-------|-----------------------------------|----------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне (+;-) | відносне, % |
| Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб | 230 | 235 | 227 | -3 | 98,70 |
| у т. ч в рослинництві | 152 | 149 | 147 | -5 | 96,71 |
| Тваринництві | 78 | 86 | 80 | 2 | 102,56 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 285,32 | 270,6 | 221,5 | -63,79 | 77,64 |

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що протягом дослідженого періоду знизилася середньооблікова чисельність працівників на 3 особи та станом на 2023 р. становить 227 осіб. Продуктивність праці у

2023 році порівняно з 2021 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис. грн/особу.

Основні засоби є основою господарської діяльності будь-якого підприємства, тому здійснення їх обліку є важливою частиною ефективного управління [15]. Основні засоби включають усе, від нерухомості і обладнання до транспортних засобів і машин. Облік цих активів є важливим з двох причин. По-перше, він дозволяє підприємству відстежувати свою власність та її стан, щоб забезпечити їх ефективне використання. По-друге, правильний облік допомагає визначити вартість активів підприємства, що може впливати на його фінансовий стан і здатність залучати капітал для майбутнього розвитку.

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|---|---------|---------|---------|-------------------------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне, (+;-) | відносне, % |
| Наявність основних засобів - всього, тис. грн | 16841,5 | 19169,5 | 16507,5 | -334,00 | 98,02 |
| Коефіцієнт придатності основних засобів, % | 0,45 | 0,46 | 0,39 | -0,06 | 86,19 |
| Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га | 5,12 | 5,83 | 5,02 | -0,10 | 98,02 |
| Фондоозброєність праці, тис.грн./особу | 73,22 | 81,57 | 72,72 | -0,50 | 99,31 |
| Фондомісткість, грн | 0,17 | 0,20 | 0,17 | 0,00 | 102,67 |
| Фондовіддача, грн | 5,98 | 5,02 | 6,81 | 0,83 | 113,80 |

Аналізуючи дані табл. 2.3 можемо зробити висновок про зниження ефективності використання основних засобів підприємства. Вартість основних засобів у 2023 році частково знизилася на 334 тис. грн (1,98 %)

порівняно з 2021 р. та становить 16507,5 тис. грн. Негативним є зниження коефіцієнта придатності основних засобів, який протягом трьох досліджуваних років знижується і станом на 2023 р. має найнижче значення 0,39 %, що на 0,06 нижче порівняно з 2021 р. Помітним є зростання показника фондівдачі, який у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,83 грн (13,80 %) та становить 6,81 грн.

Важливу роль у процесі виробництва відіграє оборотний капітал підприємства, як один з найважливіших факторів, що значно впливає на формування собівартості продукції, кінцеві результати ефективності діяльності суб'єктів господарювання та в кінцевому результаті відображається на конкурентоспроможності підприємства [25]. Проаналізуємо показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2021-2023 рр.

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|--|-------|-------|-------|-------------------------------|-------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне (+;-) | відносне, % |
| Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн | 16194 | 15505 | 21147 | 4953,00 | 130,59 |
| Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн | 0,96 | 0,81 | 1,28 | 0,32 | 133,23 |
| Коефіцієнт оборотності | 6,60 | 33,37 | 5,31 | -1,29 | 80,46 |
| Матеріаловіддача, грн | 0,67 | 0,66 | 0,50 | -0,17 | 74,45 |
| Матеріаломісткість, грн | 1,50 | 1,52 | 2,01 | 0,51 | 134,32 |

Аналізуючи дані табл. 2.4 можемо зробити висновок, що помічаємо зростання середньорічної вартості оборотного капіталу на 4953 тис. грн (30,59%). Значення коефіцієнта оборотності знизилося на 1,29 порівняно з 2021 р. та на 28,06 порівняно з 2022 р.

В умовах ринкової економіки ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства визначається правильним управлінням поверненням

інвестованих коштів, маркетинговими стратегіями та ефективними методами продажу товарів і послуг. Основні завдання підприємства полягають у прогнозуванні попиту, вивченні ринку, здійсненні рекламних заходів, оптимізації господарської діяльності та наданні інших послуг. Керівництво повинно бути здатним знаходити перспективні ринкові можливості, регулювати асортимент продукції та шукати нові ринки збуту [14].

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. від 2021 р. | |
|--|----------|----------|----------|--------------------------------|--------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне (+;-) | відносне (%) |
| Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2016 р.) | 65622,99 | 63599,82 | 50287,37 | -15335,62 | 76,63 |
| Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн | 106922 | 96159 | 112347 | 5425,00 | 105,07 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 2181 | 1227 | 1935 | -246,00 | 88,72 |
| Коефіцієнт автономії | 0,86 | 0,83 | 0,80 | -0,06 | 92,65 |
| Загальний коефіцієнт ліквідності | 1,75 | 1,36 | 1,44 | -0,31 | 82,47 |
| Рівень рентабельності, % | 2,50 | 1,62 | 2,18 | x | x |
| Норма прибутку, % | 3,31 | 1,79 | 2,69 | x | x |

Проаналізувавши виробничо-комерційну діяльність підприємства ми бачимо, що вартість валової продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком знизилася на -15335,62 тис. грн (23,37 %) та становить 50287,37 тис. грн. Виручка від реалізації продукції зросла у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 5425 тис. грн (5,07 %). Негативним є зниження чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на -246 тис. грн 11,28 %. показник якого у 2023 році становить 1935 тис. грн. Значення коефіцієнта автономії знижується на 0,06 та коливається в межах 0,80 що вказує на фінансову незалежність

підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

В досліджуваному підприємстві в останні роки знижується ефективність діяльності, тому виникає потреба в застосуванні дієвих заходів задля її підвищення. Підприємство не може досягти прогресу, якщо не має відповідного трудового потенціалу, тому доцільно провести аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства

2.1. Аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства

Трудовий потенціал – це максимальна можливість участі працівників у виробництві, враховуючи їхні психофізіологічні особливості, рівень професійних знань, накопичений досвід та наявні умови. Це завжди перевищує суму потенціалів окремих працівників [31].

Розглянемо компоненти, які входять до складу трудового потенціалу підприємства (рис. 2.1).

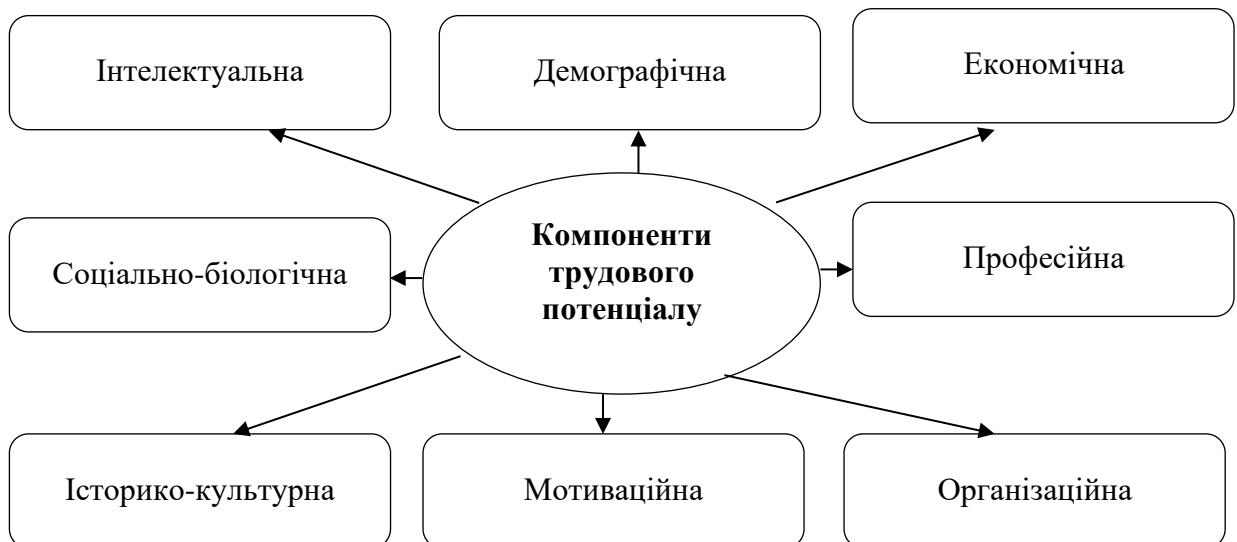


Рис. 2.1. Компонентна структура трудового потенціалу підприємства [32]

Управління трудовим потенціалом є важливою складовою успішної діяльності аграрного підприємства що включає ефективне управління

персоналом, їх мотивацію, розвиток талантів та навичок. Важливо розглядати співробітників як цінний актив підприємства, які потребують дбайливого ставлення та постійного підвищення їхньої ефективності. Система управління трудовим потенціалом повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечувати взаємодію між поточними і стратегічними рішеннями при цьому має бути постійний моніторинг результатів та можливість оперативного коригування стратегій.

Основним елементом, що входить до складу трудового потенціалу підприємства є трудові ресурси. Вихідним моментом для оцінювання потенціалу підприємства є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Тому, наступним етапом дослідження є оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
підприємства, 2021-2023 рр.**

| Показник | Роки | | | Відхилення 2023 р. від 2021 р. | |
|---|--------|-------|-------|--------------------------------|--------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | абсолютне (+;-) | відносне (%) |
| Продуктивність персоналу, тис.грн | 285,32 | 270,6 | 221,5 | -63,79 | 77,64 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,13 | 0,06 | 0,04 | -0,09 | 33,77 |
| Коефіцієнт обороту з вибуття | 0,08 | 0,10 | 0,10 | 0,02 | 129,47 |
| Коефіцієнт використання трудових ресурсів | 0,98 | 0,97 | 0,98 | 0,00 | 100,00 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,07 | 0,10 | 0,10 | 0,03 | 145,65 |

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилася продуктивність персоналу на -63,79 тис. грн (22,36 %) та становить 221,5 тис. грн. Щодо решти показників, то помічаємо зниження коефіцієнту обороту по прийому на 0,09 (66,23 %) та часткове зростання коефіцієнту обороту з вибуття на 0,02. Загалом коефіцієнт використання трудових ресурсів залишився без змін.

Розглянемо графічно показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства (рис. 2.2).

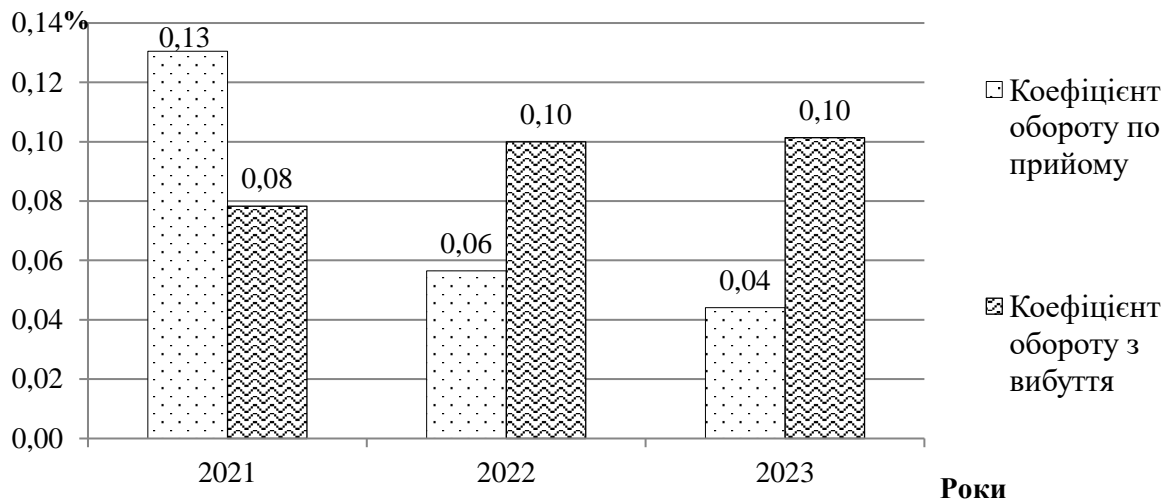


Рис. 2.2. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, як бачимо з рис. 2.2 значення коефіцієнту обороту з вибуття перевищує значення коефіцієнта обороту з прийому, що вказує на зниження загальної чисельності працівників.

Важливе значення для підвищення ефективності функціонування підприємства має показник забезпеченості необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці [38].

В досліджуваному підприємстві трудові ресурси представлені трьома категоріями зайнятості: управлінський (керівники і адміністратори, які відповідають за прийняття стратегічних рішень і керівництво підприємством. До них входять директори, менеджери, керівники відділів, а також фахівці з управління та адміністрування); виробничий (працівники, які безпосередньо займаються виробництвом або наданням послуг, що прямо пов'язані з основною діяльністю підприємства. Сюди входять оператори виробничого обладнання, майстри, інженери-технологи) та допоміжний персонал (працівники, які виконують підтримуючі функції, необхідні для нормального

функціонування підприємства, але не прямо пов'язані з основною діяльністю: прибиральники, охоронці тощо). Кожна з цих категорій має свої важливі функції для успішної роботи підприємства, і важливо забезпечити баланс між ними залежно від потреб і специфіки діяльності конкретного підприємства.

Проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка загальної структури персоналу підприємства по категоріях зайнятих, 2021-2023 рр.

| Категорія зайнятих | 2021 | | 2022 | | 2023 | | Відхилення питомої ваги | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|-------------|
| | Кількість осіб | Питома вага, % | Кількість осіб | Питома вага, % | Кількість осіб | Питома вага, % | абсолютне, (+;-) | відносне, % |
| Управлінський персонал | 30 | 13,04 | 29 | 12,34 | 27 | 11,89 | -3 | 90,0 |
| Утому числі: | | | | | | | | |
| Керівники | 3 | 1,30 | 3 | 1,28 | 3 | 1,32 | 0 | 100,0 |
| Спеціалісти | 23 | 10,00 | 20 | 8,51 | 19 | 8,37 | -4 | 82,6 |
| Технічні працівники | 4 | 1,74 | 6 | 2,55 | 5 | 2,20 | 1 | 125,0 |
| Виробничий персонал | 200 | 86,96 | 206 | 87,66 | 200 | 88,11 | 0 | 100,0 |
| Разом | 230 | 100,00 | 235 | 100,00 | 227 | 100,0 | -3 | x |
| Співвідношення виробничого персоналу з управлінським, осіб | 6,67 | x | 7,10 | x | 7,41 | x | x | x |

Аналізуючи одержані дані динаміки загальної структури персоналу підприємства по категоріях зайнятих спостерігаємо зниження загальної кількості працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 3 особи. Загалом помічаємо зниження чисельності управлінського персоналу на 3 особи; за рахунок зменшення кількості спеціалістів на 4 особи та зростання чисельності технічних працівників на 1 особу.

Досліджуючи трудовий потенціал підприємства, доцільно проаналізувати соціальну структуру трудових ресурсів, а саме здійснити

дослідження їх класифікації за статтю, віком, національним і соціальним складом та рівнем освіти. Проведемо аналіз вікової структури персоналу (Додаток Б).

Розглянемо динаміку вікової структури персоналу підприємства (рис. 2.3).

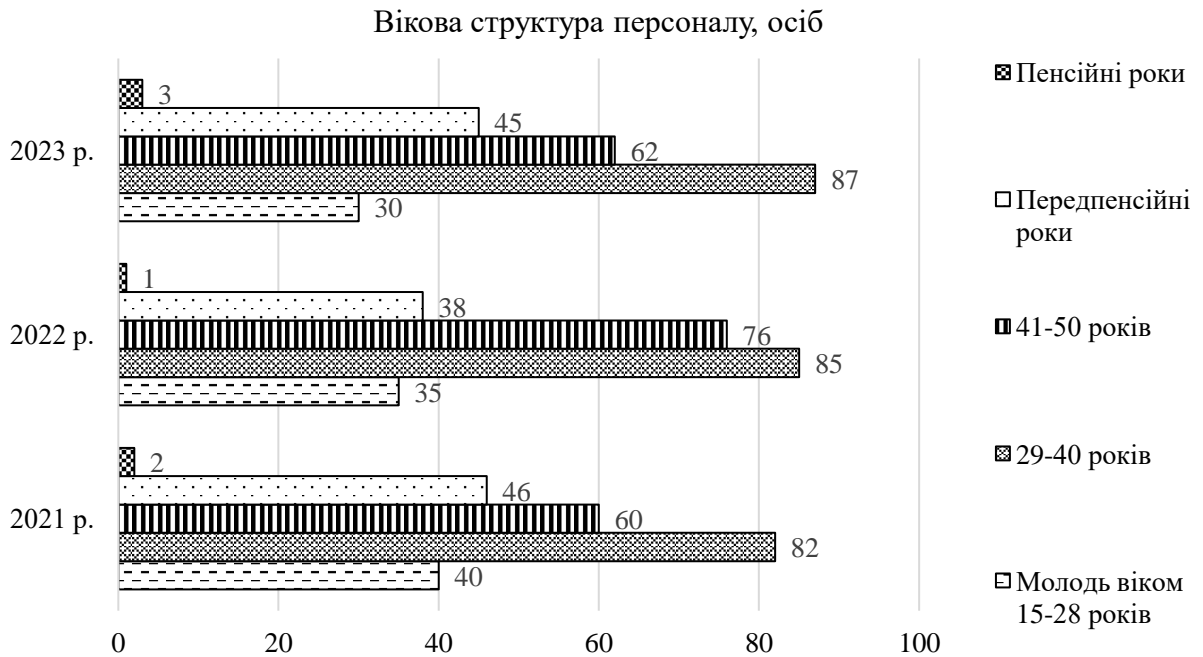


Рис. 2.3. Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2021-2023 рр., осіб

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що протягом останніх років спостерігається зменшення чисельності персоналу по категоріях молоді та передпенсійних років. Проте, помічаємо зростання чисельності робітників 29-40 років на 5 осіб, осіб віком 41-50 років на 2 особи та пенсійних років на 1 особу.

Важливе значення має освіта працівників. В Україні встановлені такі освітні рівні працівників: базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; вища освіта. Проведемо аналіз освітньої структури працівників підприємства (Додаток В) та їх професійної підготовки.

Розглянемо графічно освітню структуру персоналу підприємства (рис. 2.4).

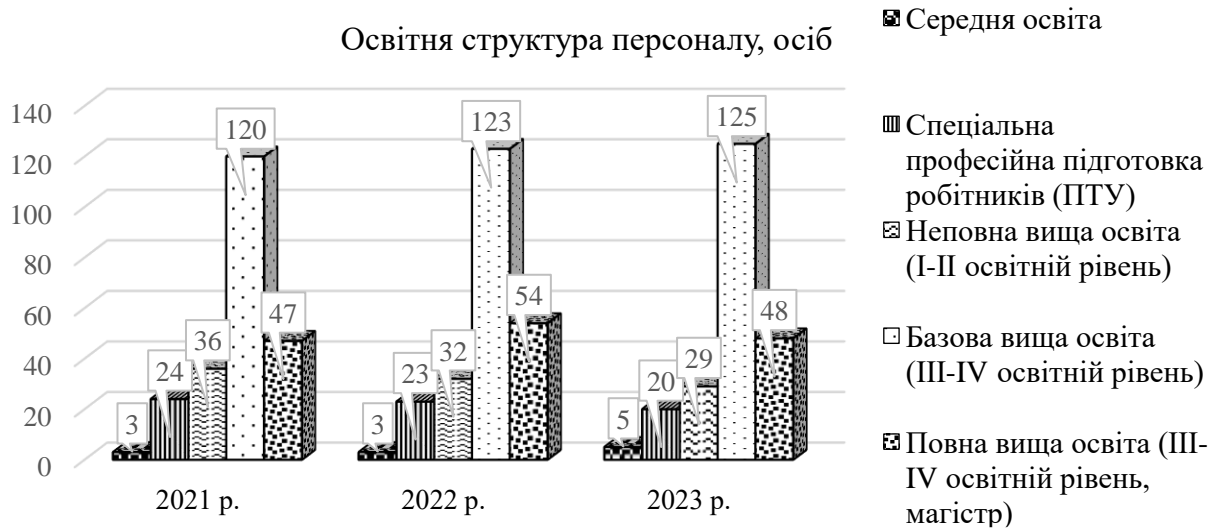


Рис. 2.4. Динаміка освітньої структури персоналу підприємства, 2021-2023 рр.

Аналізуючи одержані дані, ми можемо зробити висновок, що переважна кількість працівників має базову вищу освіту, повну вищу освіту (III-IV освітній рівень) та неповну вищу освіту (I-II освітній рівень). Найнижчий відсоток займають працівники з середньою освітою.

Важливим етапом дослідження трудового потенціалу є аналіз статевої структури – співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки, жінки) (Додаток Г).

Розглянемо графічно динаміку працівників підприємства за статтю (рис. 2.5).

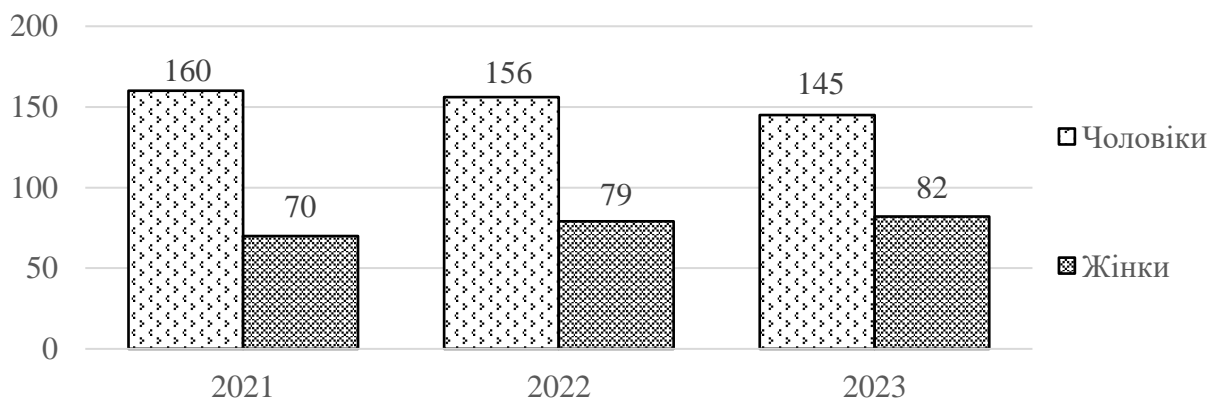


Рис. 2.5. Динаміка працівників підприємства за статтю, 2021-2023 рр., осіб

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що протягом 2023 року частково знизилася загальна чисельність працівників підприємства на 3 особи, в тому числі знизилася чисельність чоловіків на 15 осіб та зростає чисельність жінок на 12 осіб. Загалом, переважну більшість працюючих становлять чоловіки (близько 64 %). Такий розподіл персоналу за статтю є цілком природнім виходячи зі специфіки діяльності даного підприємства.

Достатня забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами забезпечують збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать об'єм і своєчасність виконання усіх фізичних робіт, ефективність використання устаткування, машин та механізмів [23].

Трудовий потенціал підприємства включає в себе здатності, навички, знання та досвід працівників, які можуть сприяти розвитку та досягненню стратегічних цілей підприємства. Цей потенціал стає особливо важливим у змінюваних умовах середовища, коли підприємство повинно адаптуватися до нових викликів та конкурентних тенденцій.

Створення умов для розвитку трудового потенціалу є критично важливим для ефективного функціонування підприємства. Недосвідчений або недостатньо розвинений трудовий потенціал може призвести до численних проблем. Отже, розглянемо схематично систему трудового потенціалу підприємства (рис. 2.6).

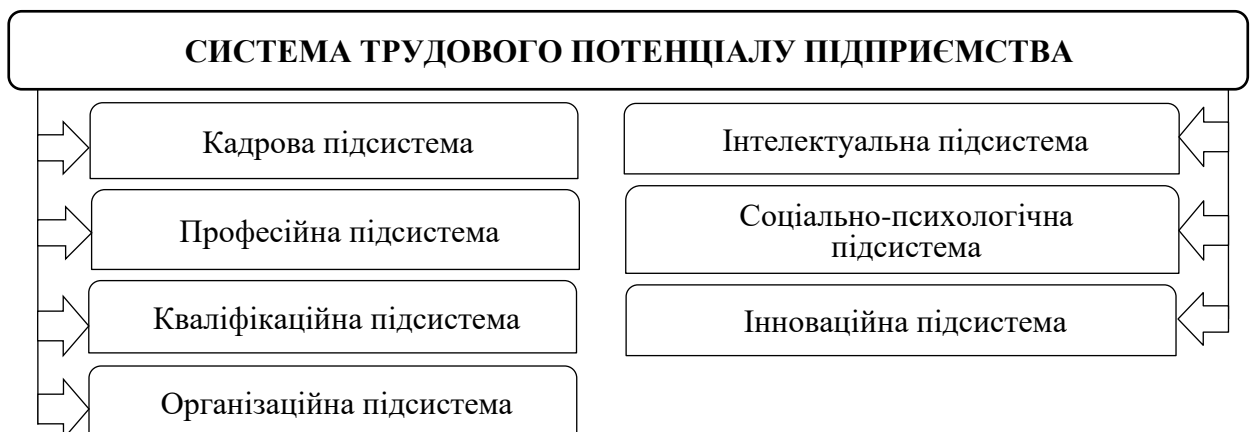


Рис. 2.6. Складові елементи системи трудового потенціалу підприємства

Таким чином, управління трудовим потенціалом на підприємстві має включати певні етапи (рис. 2.7).

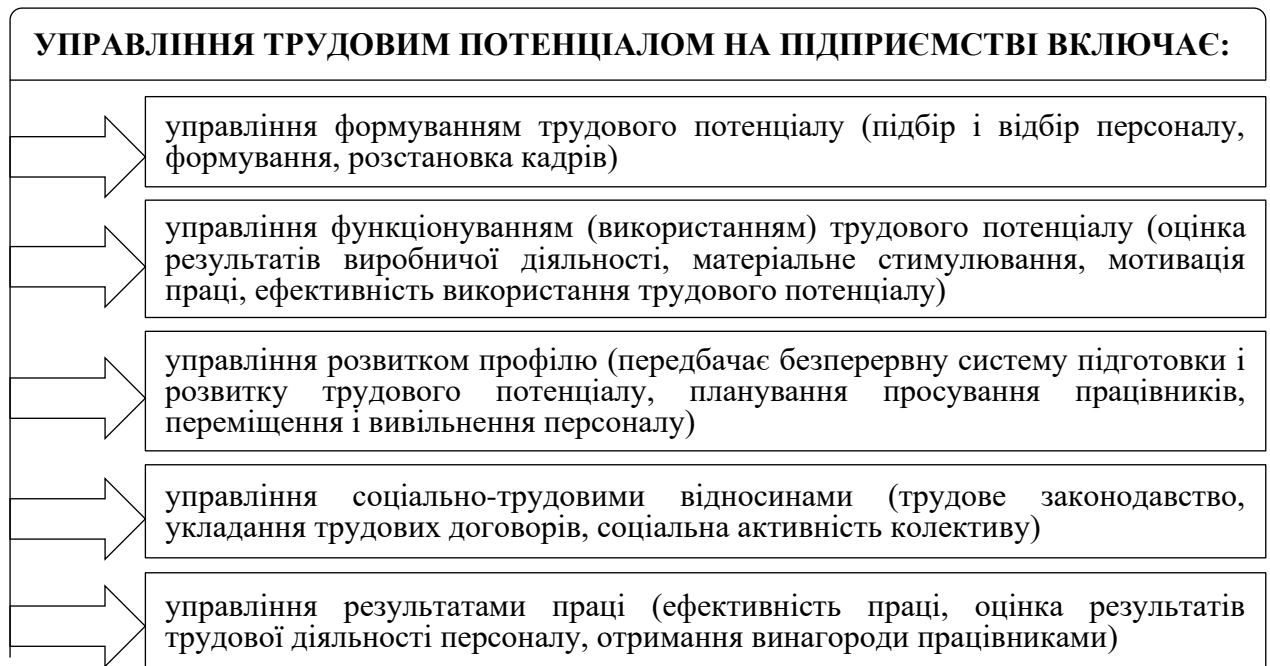


Рис. 2.7. Етапи управління трудовим потенціалом на підприємстві

Отже, основними критеріями визначення ефективності використання та управління трудовим потенціалом є [27]:

- управлінська спроможність керівництва (включає в себе розвиток керівницьких навичок, вдосконалення системи менеджменту, сприяння творчості та ініціативі працівників. Це також може включати оцінку ефективності комунікації та співпраці в межах команди);
- управління персоналом (охоплює планування кадрових потреб, ефективність навчання та розвитку персоналу, а також оцінку відповідності працівників їхнім ролям та обов'язкам);
- організація виробництва (стосується оцінки та покращення ефективності виробничих процесів, включаючи координацію роботи персоналу та використання ресурсів);
- матеріально-технічне забезпечення (оцінка та забезпечення необхідних матеріальних ресурсів для здійснення виробничих процесів, що може включати розробку нормативів та оптимізацію запасів);

- технологічні процеси (спрямовані на впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва через зменшення витрат ресурсів);
- розвиток інноваційної діяльності (інновації можуть стати джерелом конкурентної переваги для підприємства);
- результати діяльності (оцінюються в порівнянні з планами та цілями підприємства, що дозволяє оцінити ефективність його роботи та прийняти відповідні заходи для досягнення поставлених цілей).

Ефективне використання трудового потенціалу є ключовим для досягнення успіху. Оптимальне використання знань, навичок і талантів працівників веде до підвищення продуктивності, що, у свою чергу, сприяє конкурентоспроможності підприємства та розвитку економіки в цілому. Це вимагає відповідної уваги до управління людськими ресурсами, навчання та розвитку працівників, а також створення сприятливого середовища для праці та творчості.

Провівши аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства надалі необхідно дослідити напрями удосконалення управління трудовим потенціалом досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим аспектом ефективного функціонування підприємства. Розглянемо напрями, які рекомендується використовувати для удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства (рис. 3.1).

| НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | |
|---|---|
| Стратегічне планування розвитку персоналу | Аналіз потреб у персоналі на майбутнє, розробка стратегій привертання та утримання кваліфікованих співробітників, а також розвиток існуючого персоналу через навчання та розвиток |
| Рекрутинг та підбір кадрів | Ефективний підбір співробітників, які відповідають потребам підприємства, важливий для підтримки його трудового потенціалу. Це включає розробку профілю кандидата, вивчення ринку праці та використання різноманітних методів відбору |
| Оцінка та розвиток персоналу | Визначення сильних та слабких сторін співробітників, розробка індивідуальних планів розвитку, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації |
| Мотивація та збереження персоналу | Створення стимулів для працівників через системи оплати праці, корпоративні переваги, розвиток кар'єри та створення здорового організаційного середовища |
| Управління талантами | Виявлення та розвиток особливо цінних співробітників, що мають потенціал для високих досягнень у майбутньому |
| Культура організації та комунікація | Розвиток позитивної організаційної культури, яка сприяє залученню та утриманню персоналу, а також ефективній комунікації всередині підприємства |
| Управління змінами та адаптація | Здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що впливають на трудовий потенціал, та вживання відповідних заходів для забезпечення успішної адаптації |

Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства

Розглянуті на рис. 3.1 напрями часто використовуються в поєднанні один з одним, з метою створення ефективних стратегій управління трудовим потенціалом підприємства.

Стратегічне планування розвитку персоналу має включати аналіз та планування: залучення персоналу; звільнення або скорочення персоналу; використання персоналу; планування ділової кар'єри, службово-фахового просування та планування витрат на персонал. Реалізація даних напрямів потребує використання певної стратегії управління трудовим потенціалом підприємства [12]. Рекомендують використовувати такі варіанти стратегій розвитку персоналу: стратегії інвестування; стратегії стимулювання; стратегії залучення [8].

Ми рекомендуємо підприємству звернути увагу на дві стратегії удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства: стратегії привертання співробітників та стратегії утримання співробітників. Привертання та утримання кваліфікованих співробітників є важливим викликом для підприємства в сучасних умовах господарювання. Для ефективного вирішення цього завдання слід впроваджувати комплексні стратегії, які охоплюють різні аспекти управління персоналом рис. 3.2.

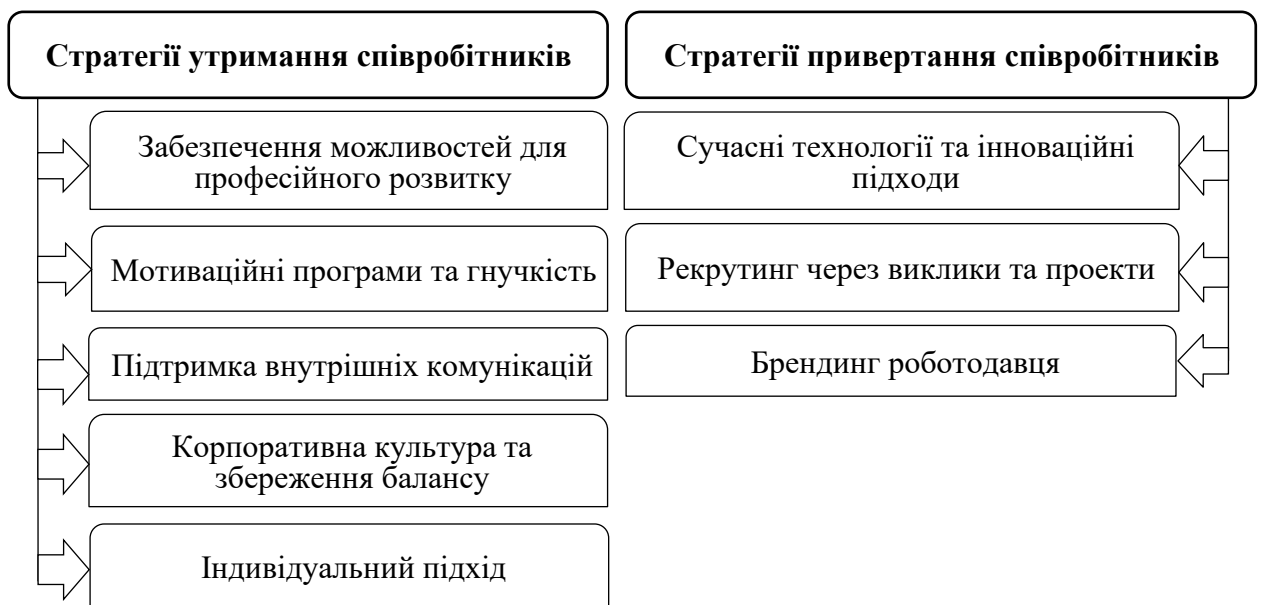


Рис. 3.2. Рекомендовані стратегії удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства

Застосування розглянутих на рис. 3.1 стратегій допоможе підприємству не лише залучати, а й утримувати кваліфікованих працівників, сприяючи розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Важливим напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства є оцінка та розвиток персоналу. Для оцінки задоволеності працівників роботою ми рекомендуємо керівництву підприємства провести анкетування робітників. Анкета оцінки задоволеності робітників розміщена в Додатку Д. Отримані від анкетування результати допоможуть підприємству оцінити ступінь задоволеності чи не задоволеності працівників роботою та в подальшому здійснити заходи для підвищення рівня задоволеності.

Під розвитком персоналу мається на увазі проведення навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Організація навчання та підвищення кваліфікації є важливим компонентом підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Щоб реалізувати програму навчання працівників підприємства необхідно здійснити ряд кроків:

- проаналізувати потребу в навчанні та визначити, які саме знання та навички потребують покращення шляхом аналізу слабких місць у поточній роботі; вивчення нових технологій та тенденцій в аграрному секторі; опитування працівників щодо їх потреб та побажань у навчанні;
- розробити програму навчання. Це можуть бути професійні курси (навчання за спеціальністю, наприклад, технічне обслуговування сільськогосподарської техніки, агрономія, екологічне фермерство); м'які навички (курси з управління, лідерства, комунікації та роботи в команді); тренінги з нових технологій (курси з використання дронів для моніторингу посівів, системи точного землеробства тощо);
- обрати формат навчання: очні курси (семінари, лекції, тренінги на базі підприємства або в навчальних центрах); дистанційне навчання (онлайн-курси та вебінари, що дозволяють працівникам навчатись без відриву від виробництва); стажування та обмін досвідом (відправлення працівників на інші підприємства для обміну досвідом або проходження стажування);

- профінансувати навчання (за рахунок підприємства або за допомогою залучення грантів і субсидій);
- мотивувати до навчання (шляхом впровадження системи заохочень; можливості кар'єрного розвитку та визнання досягнень);

Важливою складовою управління розвитком трудового потенціалу підприємства є партнерство з освітніми установами. Нині набирає популярності заключення договорів про співпрацю підприємств з аграрними університетами та іншими навчальними закладами, що дозволяє отримати доступ до сучасних навчальних програм та матеріалів, а також надає можливість проводити спільні науково-дослідні проекти. Всі ці кроки сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, що в свою чергу підвищить продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація та стимулювання працівників відіграють ключову роль в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Ефективне управління потребує комбінування матеріальних і моральних стимулів, що допомагає створити середовище, яке сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Розглянемо рекомендовані види матеріального та морального стимулювання працівників підприємства (табл. 3.1).

Варто пам'ятати, що, в сучасних умовах, керівник підприємства повинен творчо підходити до проблем мотивації і стимулювання діяльності своїх працівників. Тому, ми пропонуємо також здійснювати і креативні підходи до мотивації та стимулювання працівників підприємства:

- персоналізація підходу (важливо розуміти, що кожен працівник має унікальні потреби та мотивації тому керівник повинен прагнути до індивідуального підходу, враховуючи особисті інтереси, цілі та життєві обставини співробітників) [24];
- інноваційні форми винагород (впровадження нестандартних форм винагород, таких як можливість участі у внутрішніх інноваційних проектах, доступ до спеціальних ресурсів або участь у корпоративних програмах, може стати потужним мотиваційним фактором) [22];

- соціальна відповідальність (підтримка соціально відповідальних ініціатив, таких як участь у благодійних заходах, екологічних проектах або підтримка місцевих громад, підвищує мотивацію працівників через відчуття причетності до значущих та корисних справ) [18];

- інтерактивні формати мотивації (використання ігрових механізмів, таких як гейміфікація, де працівники можуть заробляти бали за досягнення та обмінювати їх на винагороди, може зробити робочий процес більш цікавим і мотивуючим) [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таблиця 3.1

Рекомендовані види матеріального та морального стимулювання працівників підприємства

| МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ | МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ |
|---|---|
| <p><i>Конкурентна заробітна плата</i> Адекватна оплата праці є одним з основних стимулів для співробітників. Конкурентна заробітна плата, яка відповідає або перевищує ринкові стандарти, дозволяє залучити і утримати кваліфікованих працівників</p> | <p><i>Визнання та похвала</i> Публічне визнання досягнень працівників та їхніх успіхів є важливим нематеріальним стимулом. Слова похвали від керівника або колективу можуть суттєво підвищити мотивацію та почуття власної цінності у працівника</p> |
| <p><i>Премії та бонуси</i> Виплати за досягнення певних показників, такі як продуктивність або виконання планів, мотивують працівників до більш інтенсивної роботи. Бонусні програми можуть включати як грошові виплати, так і матеріальні цінності, наприклад, техніку або подарункові сертифікати</p> | <p><i>Кар'єрний ріст</i> Надання можливостей для підвищення на посаді мотивує працівників до розвитку та досягнення нових висот у своїй кар'єрі. Це може включати чітко визначені кар'єрні сходи, підтримку в отриманні нових навичок та знань, що необхідні для просування по службі</p> |
| <p><i>Соціальні пакети</i> Додаткові переваги, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні програми, можуть стати вирішальним фактором у виборі робочого місця для працівників. Ці елементи підвищують загальний рівень задоволеності персоналу та їхню лояльність до підприємства</p> | <p><i>Позитивна робоча атмосфера</i> Створення приємного та дружнього робочого середовища сприяє зниженню стресу та підвищенню задоволеності працівників. Важливо підтримувати відкриті комунікації, взаємоповагу та взаємодопомогу в колективі</p> |
| <p><i>Можливості професійного розвитку</i> Інвестування у навчання та розвиток працівників підвищує їхню компетентність і мотивує до довгострокової роботи на підприємстві. Це може включати оплату навчальних курсів, стажувань, участь у семінарах та конференціях</p> | <p><i>Гнучкі умови праці</i> Надання можливостей для балансування між роботою та особистим життям, наприклад, через гнучкий графік або можливість працювати віддалено, допомагає працівникам відчувати себе більш задоволеними та лояльними до підприємства</p> |

Ефективне управління трудовим потенціалом вимагає поєднання матеріальних та моральних стимулів, що допомагає створити мотиваційний клімат, сприятливий для підвищення продуктивності та задоволеності

працівників а креативний підхід до мотивації та стимулювання допоможе керівнику не лише залучити, але й утримати талановитих і лояльних співробітників на підприємстві.

Наступним напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства є культура організації та комунікація. Організація роботи на підприємстві потребує уваги до соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі та створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівників (рис. 3.3).

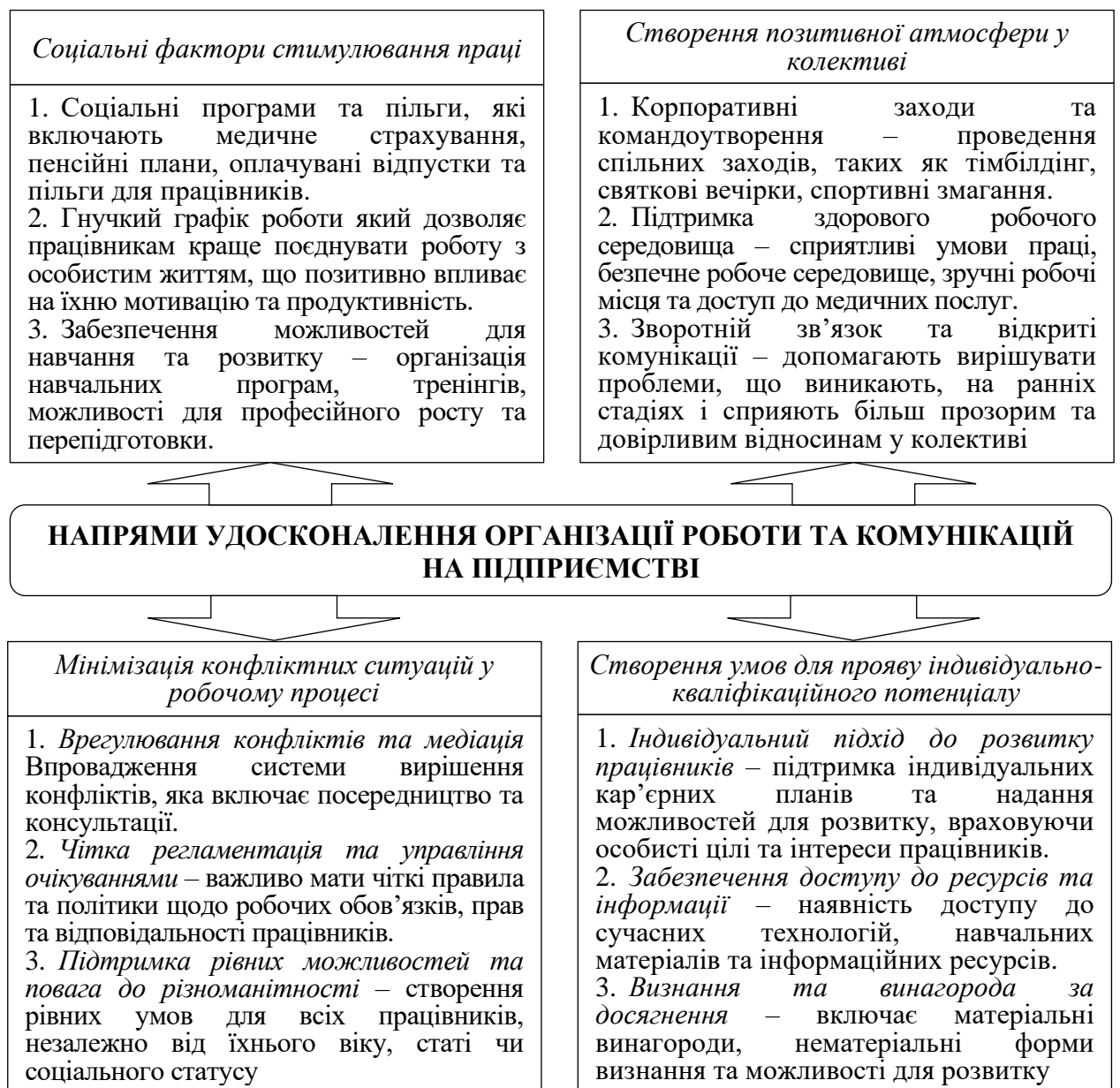


Рис. 3.3. Напрями удосконалення організації роботи та комунікацій на підприємстві

Отже, інтеграція соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізація конфліктів та забезпечення умов для прояву індивідуального потенціалу сприятимуть ефективній роботі аграрного підприємства. Це забезпечить не лише задоволення працівників, але й підвищить їхню продуктивність та лояльність до підприємства.

Підвищити продуктивність праці працівників підприємства можна шляхом покращення матеріально технічного забезпечення, що в свою чергу надасть можливості для встановлення нового програмного забезпечення, сприятиме навчанню та підвищенню кваліфікації працівників. Для цього ми рекомендуємо придбати два Ноутбуки Asus Vivobook 15 X1502ZA-BQ641 Quiet Blue. Вартість одного ноутбука становить 21000 грн.

Розглянемо в табл. 3.2 ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників підрозділу завдяки придбанню двох ноутбуків Asus Vivobook 15 X1502ZA-BQ641 Quiet Blue.

Таблиця 3.2

**Ефективність витрат на удосконалення організації праці
працівників підрозділу завдяки придбанню двох ноутбуків Asus
Vivobook 15 X1502ZA-BQ641 Quiet Blue**

| Показник | Значення |
|---|----------|
| Продуктивність праці, % | 18,75 |
| Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн | 45,12 |
| Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн | 90,24 |
| Додатковий прибуток, тис. грн | 18,05 |
| Додатковий грошовий потік, тис. грн | 22,25 |
| Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн | 13,33 |
| Індекс прибутковості | 1,32 |
| Термін окупності капітальних вкладень, років | 3 |

Отже, купівля ноутбуків є доцільною. Капітальні витрати будуть компенсовані та підприємство додатково зможе отримати 22,25 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3 роки.

Загалом, проведений аналіз показав, що на наш погляд, найважливішим напрямом удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства є процес безперервної перепідготовки працівників. Існує пряма залежність між кваліфікацією працівника і ефективністю його роботи: чим вище його ранг, тим вище продуктивність праці. Кваліфікованим працівникам потрібно набагато менше часу для виконання однієї і тієї ж роботи, ніж не кваліфікованим працівникам, більш кваліфіковані працівники швидше і ефективніше освоюють нові прийоми, техніку та методи організації праці. Завдяки вищій освіті та професійній підготовці такі співробітники технічно можуть «бачити» багато своїх безпосередніх обов'язків у процесі виконання роботи. В першу чергу це визначає їх більш високу задоволеність своєю роботою, проте цього недостатньо. Керівництво підприємства також повинно сприяти опануванню працівниками нових освітніх програм, технологій та допомагати їм повною мірою розвивати свої здібності в межах підприємства.

Підвищення ефективності формування та використання трудового потенціалу є ключовим елементом для забезпечення динамічного економічного розвитку підприємства. В умовах ринкових відносин, значення трудового потенціалу зростає тому інвестиції в розвиток та навчання робочої сили є необхідними для досягнення стабільного і стійкого економічного зростання.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз ефективності управління трудовим потенціалом підприємства Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. За досліджуваний період показники загальної земельної площі, площа сільськогосподарських угідь та ріллі залишалися без змін. Навантаження ріллі на одного працівника, зайнятого у сільському господарстві протягом досліджених років зросла на 0,19 га та станом на 2023 р. становить 14,48 га.

2. Знизилася середньооблікова чисельність працівників на 3 особи та станом на 2023 р. становить 227 осіб. Продуктивність праці у 2023 році порівняно з 2021 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис. грн/особу.

3. Вартість основних засобів у 2023 році частково знизилася на 334 тис. грн (1,98 %) порівняно з 2021 р. та становить 16507,5 тис. грн. Негативним є зниження коефіцієнта придатності основних засобів, який протягом трьох досліджуваних років знижується і станом на 2023 р. має найнижче значення 0,39 %, що на 0,06 нижче порівняно з 2021 р. Помітним є зростання показника фондівіддачі, який у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,83 грн (13,80 %) та становить 6,81 грн.

4. Помічаємо зростання середньорічної вартості оборотного капіталу на 4953 тис. грн (30,59%). Значення коефіцієнта оборотності знизилася на 1,29 порівняно з 2021 р. та на 28,06 порівняно з 2022 р.

5. Вартість валової продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком знизилася на -15335,62 тис. грн (23,37 %) та становить 50287,37 тис. грн. Виручка від реалізації продукції зросла у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 5425 тис. грн (5,07 %). Негативним є зниження чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на -246 тис. грн 11,28 %. показник якого у 2023 році становить 1935 тис. грн. Значення коефіцієнта автономії знижується на 0,06 та коливається в межах 0,80 що вказує на фінансову незалежність

підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

6. Знизилася значення коефіцієнта обороту по прийому на 0,09 (66,23 %) та часткове зросло значення коефіцієнта обороту з вибуття на 0,02. Загалом коефіцієнт використання трудових ресурсів залишився без змін.

7. Спостерігаємо зниження загальної кількості працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 3 особи. Загалом помічаємо зниження чисельності управлінського персоналу на 3 особи; за рахунок зменшення кількості спеціалістів на 4 особи та зростання чисельності технічних працівників на 1 особу.

8. Протягом останніх років спостерігається зменшення чисельності персоналу по категоріях молоді та передпенсійних років. Проте, помічаємо зростання чисельності робітників 29-40 років на 5 осіб, осіб віком 41-50 років на 2 особи та пенсійних років на 1 особу. Переважна кількість працівників має базову вищу освіту, повну вищу освіту (III-IV освітні рівень) та неповну вищу освіту (I-II освітній рівень). Найнижчий відсоток займають працівники з середньою освітою.

9. Протягом 2023 року знизилася чисельність чоловіків на 15 осіб та зросла чисельність жінок на 12 осіб. Загалом, переважну більшість працюючих становлять чоловіки (близько 64 %). Такий розподіл персоналу за статтю є цілком природнім виходячи зі специфіки діяльності даного підприємства.

Проведений аналіз ефективності управління трудовим потенціалом підприємства Полтавської області дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Рекомендовані напрями удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства до яких належать: стратегічне планування розвитку персоналу; рекрутинг та підбір кадрів; оцінка та розвиток персоналу; мотивація та збереження персоналу; управління талантами; культура підприємства та комунікація; управління змінами та адаптація. Розглянуті напрями часто використовуються в поєднанні один з одним, з

метою створення ефективних стратегій управління трудовим потенціалом підприємства.

2. Рекомендуємо підприємству звернути увагу на дві стратегії удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства: стратегії привертання співробітників та стратегії утримання співробітників. Привертання та утримання кваліфікованих співробітників є важливим викликом для підприємства в сучасних умовах господарювання. Застосування даних стратегій допоможе підприємству не лише залучати, а й утримувати кваліфікованих працівників, сприяючи розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

3. Для оцінки задоволеності працівників роботою ми рекомендуємо керівництву підприємства провести анкетування робітників. Отримані від анкетування результати допоможуть підприємству оцінити ступінь задоволеності чи не задоволеності працівників роботою та в подальшому здійснити заходи для підвищення загального рівня задоволеності працею.

4. Важливою складовою управління розвитком трудового потенціалу підприємства є партнерство з освітніми установами. Нині набирає популярності заключення договорів про співпрацю підприємств з аграрними університетами та іншими навчальними закладами, що дозволяє отримати доступ до сучасних навчальних програм та матеріалів, а також надає можливість проводити спільні науково-дослідні проекти. Всі ці кроки сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, що в свою чергу підвищить продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

5. Запропоновані види матеріального та морального стимулювання працівників підприємства. Матеріальними стимулами є: конкурентна заробітна плата; премії та бонуси; соціальні пакети; можливості професійного розвитку. Моральними стимулами є: визнання та похвала; кар'єрний ріст; позитивна робоча атмосфера; гнучкі умови праці. Ми пропонуємо також здійснювати і креативні підходи до мотивації та стимулювання працівників підприємства: персоналізація підходу;

інноваційні форми винагород; соціальна відповідальність; інтерактивні формати мотивації.

6. Рекомендовані напрями удосконалення організації роботи та комунікацій на підприємстві до яких віднесені: соціальні фактори стимулювання праці; створення позитивної атмосфери у колективі; мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі та створення умов для прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівників.

7. Для підвищення продуктивності праці працівників підприємства шляхом удосконалення матеріально-технічного забезпечення запропоновано придбати два Ноутбуки Asus Vivobook 15 X1502ZA-BQ641 Quiet Blue. Купівля ноутбуків є доцільною. Капітальні витрати будуть компенсовані та підприємство додатково зможе отримати 22,25 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3 роки.