

**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

30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління людським потенціалом на підприємстві»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Малишко Віра Юріївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Яна РАДІОНОВА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз системи управління людським потенціалом підприємства	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	33
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Серед стрімкого прогресу науки й техніки вкрай важливо ефективно керувати розвитком людського потенціалу. Оскільки технології, продукти та методи роботи швидко застарівають, навички та знання співробітників стають основним рушієм довгострокового успіху будь-якої організації. Зміни, що постійно відбуваються, вимагають інноваційних підходів до управління розвитком людського потенціалу. Ці методи мають важливе значення для формування виробничого процесу, оптимізації використання робочої сили та робочого часу та, зрештою, підвищення продуктивності праці.

Питання управління людським потенціалом давно привертає увагу науковців, зокрема вагомий вклад у розвиток теоретичних і практичних питань внесли як закордонні вчені: М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт; так і вітчизняні дослідники: В. Андрійчук, Р. Безус, П. Макаренко, М. Малік, Л. Мельник, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, О. Шпичак.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах тематики обґрунтовувалося управління людським потенціалом на підприємстві.

Мета та завдання. Вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління людським потенціалом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

- з'ясування теоретичних основ управління людським потенціалом;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- аналіз управління людським потенціалом підприємства;
- удосконалення управління людським потенціалом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління людським потенціалом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління людським потенціалом на підприємстві.

Методи дослідження. Економічні методи реалізуються через встановлення економічних норм і нормативів, а також положень, що визначають способи впливу госпрозрахункових важелів. За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти, які забезпечують функціонування об'єкта управління у заданому режимі, видаються постанови й приймаються рішення для регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Соціально-психологічні методи регулюють міжособистісні відносини і створюють сприятливий психологічний мікроклімат, необхідний для високоефективної праці.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Малишко В.Ю. Сутність людського потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 110–112.

2. Малишко В.Ю. Управління людським та інноваційним потенціалом підприємства. *«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 18 таблиць, 7 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний стан України характеризується стрімким зменшенням населення, відсутністю широкого професійного досвіду, недостатньою професійною підготовкою працівників, низькою якістю освіти та обмеженим доступом населення до інформації. Ці фактори значною мірою знижують конкурентоспроможність України та сприяють вигоранню працівників.

Поняття людського потенціалу виступає як соціально-економічний показник, що охоплює залученість індивіда в соціальну динаміку. Тому його визначення здатне всебічно окреслити принципи людського розвитку та політики в цій сфері.

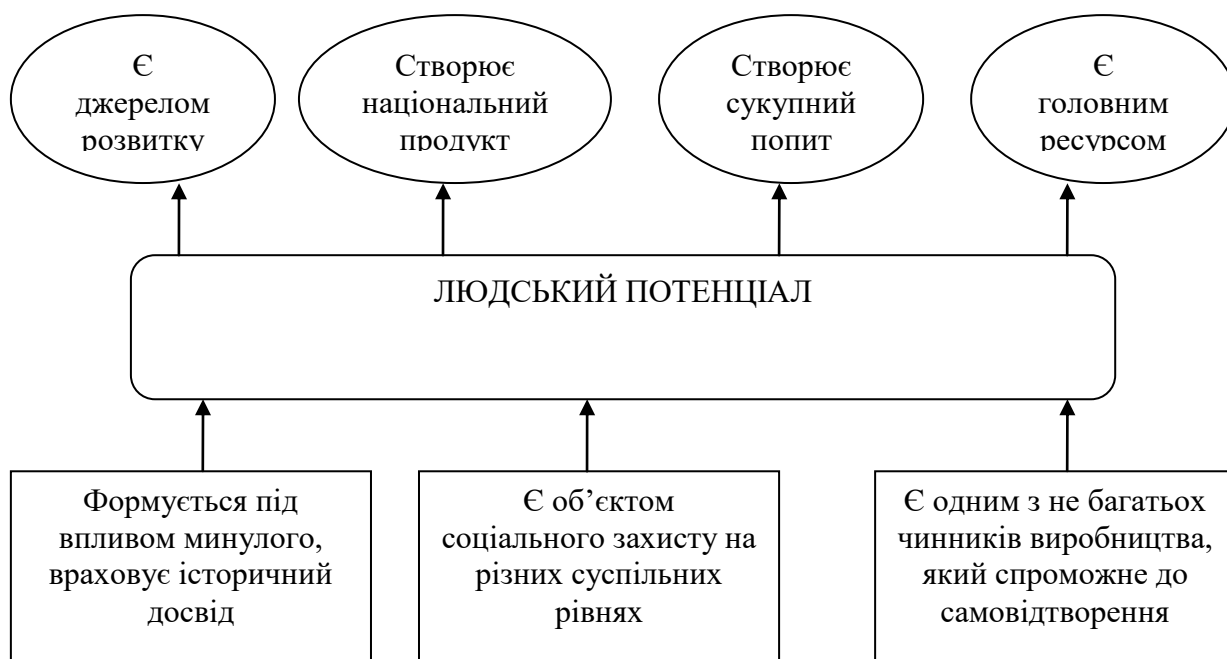


Рис. 1.1. Місце людського потенціалу у системі соціально-економічних факторів [10; 21; 33]

Після значних багаторічних досліджень українські вчені сформулювали різні трактування терміну «людський потенціал» (табл. 1.1). Ці визначення мають спільну характеристику, оскільки вони використовують комплексний підхід, щоб зрозуміти тонкощі «людського потенціалу» та проілюструвати його багатогранну природу.

Трактування поняття «людський потенціал» [7; 11; 15; 36]

Визначення	Автор
Людський потенціал – це високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета розвитку	О. Амоша, В. Антонюк, О. Новікова
Людський потенціал – це здібності, можливості й потреба людей працювати, сукупність різних їх якостей, що визначають особистість, як фізичних, так і духовних	Л. Безтелесна
Людський потенціал – це сукупна здатність суспільства до освоєння і осмислення світу, накопичення знань, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, використання, відтворення і передавання інформації	В. Близнюк
Людський потенціал – це поняття, яке, будучи близьким по змісту до таких понять як трудовий або виробничий потенціал, визначає більш широкий спектр соціально-демографічних і трудових відносин	Д. Богиня
Людський потенціал – це сукупність соціально-демографічного, соціально-економічного та соціокультурного потенціалів	О. Грішнова Е. Лібанова
Людський потенціал – це системне утворення, зміст і функції якого розкриваються у процесі взаємозв'язку і взаємодії його складових, реалізація яких у ході життєдіяльності призводить до певних досягнень людини, що мають соціальну значимість	С. Пирожков
Людський потенціал – це можливий рівень досягнення економікою країни бажаних темпів економічного зростання з використанням наявного людського та інтелектуального капіталу	В. Порохня
Людський потенціал – це людський капітал та соціально-економічні умови його формування, розвитку і використання	В. Приймак
Людський потенціал – це здібності людини, що не залежать від рівня їх використання в матеріальному або нематеріальному виробництві	Л. Семів
Людський потенціал – це сукупність наявних або природних здібностей до інтелектуальної, творчої, розумової, економічної, культурної діяльності з метою розвитку	О. Стефанишин
Людський потенціал – це наявні в даний момент чи в майбутньому людські можливості, які можуть бути використані в будь-якій сфері суспільно корисної діяльності для досягнення мети	С. Трубич
Людський потенціал – сукупна здатність певної людської спільноти і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку	Л. Шаульська

Для повного розуміння поняття людського потенціалу важливо виділити його основні складові. Це демографічний потенціал, потенціал здоров'я, освітньо-професійний потенціал, інтелектуальний потенціал, діяльнісний потенціал, соціально-економічний потенціал, соціально-ментальний потенціал, громадянсько-політичний потенціал.

У сучасних соціально-економічних дослідженнях людський потенціал тісно пов'язаний з людським капіталом, який стосується оцінки людських здібностей, таких як вроджені якості, освіта, професійні знання, кваліфікація

та досвід, які всі сприяють створенню доходу. Крім того, людський потенціал характеризується розвитком людини, який передбачає створення необхідних умов для формування та реалізації потенціалу людини.



Рис. 1.2. Механізм взаємодії людського потенціалу у соціально-економічному розвитку [16; 31]

Використання людського капіталу, який охоплює різні аспекти людського потенціалу, природно повинно призвести до збільшення доходу та стимулювати подальші інвестиції в управління талантами.

Бурдье П. визначив три ключові компоненти людського капіталу – культурний, соціальний та інтелектуальний – які походять від різних сфер інтелектуального життя, таких як мистецтво, наука, релігія, освіта, і охоплюють когнітивні, творчі, комунікативні та ціннісно-орієнтовані здібності людини та естетичні можливості. Крім того, автор виділяє три соціальні ролі, які виконують індивіди: сім'я, робота та відпочинок. На думку автора, такий комплексний підхід враховує позаекономічні чинники розвитку, узгодження інтересів людей та особистісного зростання.

Концепція людського капіталу охоплює зміни в підходах індивідів до процесу виробництва, насамперед у сфері виробництва. Він охоплює ряд продуктивних атрибутів, якими володіють індивіди, включаючи здібності,

знання, навички, енергію та мотивацію, які використовуються в процесі виробництва. Хоча ці елементи формують основу людського капіталу, важливо не обмежувати його лише цими аспектами, оскільки накопичення знань і вдосконалення здібностей неминуче впливає на розвиток людських якостей. Людський потенціал представляє більш просунуту фазу людського прогресу, де значення людських рис зростає разом із розширенням виробничих можливостей.

Таблиця 1.2

Матриця якості людського потенціалу [11; 20]

Здоров'я Рівень підготовки (освіта+досвід)	Добре	Середнє	Погане
Високий	4	3	2
Середній	3	2	1
Низький	2	1	0

Концепція людського потенціалу відрізняється від факторів виробництва тим, що зосереджується не лише на підвищенні продуктивності праці, а й на кінцевій меті економічної діяльності, якою є розвиток людини. У той час як вдосконалення факторів виробництва, включаючи людей, спрямоване на підвищення продуктивності, людський потенціал охоплює ширшу мету економічної діяльності. Таблиця 1.3 пропонує дослідження відмінностей між «людським капіталом» і «людським потенціалом».

Впровадження нової техніки і технологій перетворює характер праці, впливаючи не тільки на продуктивність, але й на формування соціального, інтелектуального та духовного аспектів особистості. Щоб забезпечити успішне зростання, необхідно не тільки підвищити продуктивність людини, але й підвищити її соціальні, інтелектуальні, духовні та культурні здібності.

Використання людського капіталу у виробничих процесах є важливим аспектом реалізації законодавства про зайнятість. Очевидно, що максимізація ефективності людського потенціалу не означає його повного використання, на відміну від інших ресурсів у виробництві. Він також охоплює потенціал

для відновлення, відтворення, розвитку та вдосконалення. Кількісне відтворення населення повинно супроводжуватися підвищенням інформаційного наповнення кожного біологічного суб'єкта господарських відносин.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика «людського капіталу» та «людського потенціалу» [7; 18]

Характеристика	Людський капітал	Людський потенціал
Визначає роль людини	у виробництві	не лише у виробництві, а й у суспільному житті
Досліджує	економічні, продуктивні якості та здібності людини	економічні, психологічні, соціальні, моральні, духовні якості людини
Головним мотивом суспільного розвитку є	матеріальні індивідуальні потреби та інтереси	нематеріальні, позаекономічні потреби людини та суспільства
Формується на основі	новітнього інституціоналізму	неоліберальної економічної теорії XX століття
Ключова економічна категорія є результатом переходу	від індустріального до постіндустріального способу господарювання	від «людини економічної» до «людини творчої»
Метою еволюції людини є	ефективності виробництва на основі зростання здібностей людини та науково–технічного прогресу	розширення кола застосування здібностей людини
Розглядає людину як	високопродуктивний визначальний фактор виробництва	критерій та мету суспільного розвитку
Скорочення часу, що людина витрачає на працю відбувається внаслідок	зростання суспільної продуктивності праці на основі нової якості людського капіталу	прагнення людини до всебічного та гармонійного розвитку
Розширене відтворення здібностей людини відбувається	у сфері ефективної соціальної політики та поширення виробництва і доступності суспільних благ, у першу чергу освіти та охорони здоров'я	у процесі інтелектуалізації праці та збільшення в її структурі питомої ваги розумової і творчої діяльності

Хоча Україна має значний потенціал для людського розвитку, залишається потреба у вирішенні таких проблем, як безробіття, зайнятість населення, підтримання високої якості життя та досягнення бажаних соціальних стандартів життя.

SWOT- аналіз людського потенціалу України [21; 33]

Людський потенціал	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий індекс розвитку людського потенціалу. 2. Збереження позитивної динаміки народжуваності, середньої очікуваної тривалості життя. 3. Сприятлива вікова структура населення. 4. Сприятливий національний менталітет працелюбного селянина-господарника. 5. Наявність економічно активного населення і значних резервів трудових ресурсів. 6. Різноманітний етнічний склад населення, багатство культурної спадщини. 7. Задовільний освітній рівень населення. 8. Історично сформовані зв'язки з населенням прикордонних регіонів сусідніх країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Територіальні диспропорції у якості (освіта, кваліфікаційні навички тощо) та кількості трудових ресурсів. 2. Звуження демографічної основи відтворення населення через соціальні чинники. 3. Поширення непродуктивної самозайнятості та тіньового працевлаштування. 4. Високий рівень зовнішньої міграції. 5. Наявність осередків тривалого безробіття. 6. Нижча середньонаціонального рівня забезпеченість освітньо-науковими установами та кадрами.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення демографічної стабільності шляхом підвищення стандартів життя. 2. Підвищення культури населення щодо здорового способу життя. 3. Підвищення якості трудового потенціалу за рахунок створення кваліфікованих робочих місць. 4. Підвищення конкурентоспроможності населення шляхом досягнення високої якості освіти та інформаційного забезпечення. 5. Системне формування культурно-мистецької сфери з використанням етнокультурних підходів. 6. Використання ділового досвіду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична дестабілізація та неспроможність влади приймати узгоджені рішення на різних рівнях. 2. Низькі державні соціальні стандарти (низька заробітна плата, невідповідний соціальний захист). 3. Господарські ризики, які впливають на сферу соціально-демографічних і соціальноекономічних відносин. 4. Маргіналізація населення, зниження рівня його реальних доходів. 5. Відсутність доходів для забезпечення якості життя (освіта, охорона здоров'я, культура).

Поняття «людський капітал» теоретично можна диференціювати на три рівні. На особистісному рівні людський капітал стосується знань і навичок, набутих через освіту, професійну підготовку та практичний досвід, які дозволяють людям надавати цінні виробничі послуги іншим, використовуючи свої природні здібності. Цей рівень людського капіталу можна порівняти з іншими формами особистої власності, такими як активи, гроші та цінні папери, які приносять дохід. Його зазвичай називають особистим або приватним людським капіталом.

На індивідуальному рівні в галузі економіки людський капітал охоплює колективні навички та досвід, якими володіють усі працівники організації, на

додаток до досягнень, досягнутих завдяки ефективному управлінню працею та зростанню персоналу. Цей рівень людського капіталу взаємопов'язаний з виробничим і комерційним капіталом підприємства, оскільки отримання прибутку залежить від ефективного використання різних форм капіталу.

Національний людський капітал охоплює різноманітні інвестиції в освіту, професійну підготовку, професійну орієнтацію, служби зайнятості та охорону здоров'я, серед інших сфер. Це важлива складова загального багатства країни, яку називають національним людським капіталом. На макроекономічному рівні це охоплює сукупний людський капітал усіх підприємств і громадян у державі, виключаючи будь-яке дублювання. Ця концепція паралельна включенню в поняття національного багатства всіх фізичних і юридичних осіб.

Комплексна оцінка людського потенціалу з урахуванням таких факторів, як соціально-економічні умови, зовнішня інтеграція та елементи конкуренції, має вирішальне значення для точної оцінки конкурентоспроможності. Наразі в теорії конкурентоспроможності відсутні точні методики розгляду людського потенціалу як засобу отримання конкурентних переваг, зокрема в контексті євроінтеграції. Одним із недоліків сучасних підходів до оцінки людського потенціалу є їх недостатня складність і відсутність загальних показників, які б ефективно вимірювали рівень його розвитку [18, с. 111].

Теорія людського капіталу, яка зосереджена на людському розвитку та його ролі в суспільному виробництві, часто використовується як основа для аналізу вдосконалення індивідів як факторів продуктивності при оцінці людського потенціалу. Проте ця теорія не враховує важливості зіставлення інструментального та соціального аспектів, що визначають соціально-економічну сутність людини, під час вивчення людського розвитку.

Основним недоліком оцінки конкурентоспроможності людського потенціалу є відсутність комплексного та системного підходу, який би враховував усі різні складові та їхні загальні показники. Для подолання цих обмежень необхідно впроваджувати наукові підходи в методологію вивчення людського потенціалу, оскільки вони забезпечують достовірність та

ефективність дослідницького процесу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Наукові підходи до дослідження людського потенціалу [9; 16]

Підхід	Сутність	Переваги використання
Синергетичний підхід	Частини системи не лише впливають одна на одну, але і знаходяться у динамічному взаємозв'язку завдяки ефекту синергії	Розгляд людського потенціалу як цілісної самоорганізованої складної відкритої системи
Історичний підхід	Розгляд розвитку явища або поняття у взаємозв'язку його історичних форм	На основі минулого та теперішнього визначає ще не існуючу модель підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу у майбутньому
Комплексний підхід	Розгляд складових частин поняття в їх взаємозв'язку і залежності та впливу на загальний результат	Можливість розробки багатокомпонентної системи підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу
Системний підхід	Розуміння об'єкта дослідження як системи, тобто сукупності пов'язаних між собою елементів на основі певної цілісної єдності	Розгляд єдиної системи соціально-економічного розвитку, врахування впливу змін у будь-якому компоненті системи на її загальний стан
Системно-структурний підхід	Структурна цілісність дослідження	Дослідження людського потенціалу як складної системи, що охоплює окремі відносно самостійні складові, які у своїй взаємодії створюють умови для виникнення якостей та властивостей цілісної органічної єдності, що не властиві елементам даної системи
Інституційний підхід	Інституційне забезпечення розвитку поняття на різних рівнях економічної системи	Забезпечення інституційного середовища для реалізації конкурентної соціально-економічної політики

Методологія, відома як синергетичний підхід, використовується для дослідження питань, що стосуються аксіології людського розвитку. Це передбачає оцінку людського потенціалу як комплексної, самоорганізованої системи, яка постійно розвивається та взаємопов'язана силою синергії. Використовуючи синергетичний підхід у діагностиці людського потенціалу, можна отримати розуміння основних механізмів, дослідити взаємодію між різними компонентами людського потенціалу та встановити стратегії для культивування конкурентних переваг, які приносять соціально-економічні вигоди.

Прийнявши історичну перспективу, можна проаналізувати еволюцію

людського потенціалу у зв'язку з його різними історичними проявами. Взаємозв'язок минулих, теперішніх і майбутніх тенденцій у зміні ролі людини в соціально-економічному прогресі підкреслює потенціал майбутнього як моменту можливостей у сьогоденні. Ця можливість пов'язана з існуючими аспектами розвитку з кінцевою метою створення нової вдосконаленої моделі людського потенціалу в майбутньому.

Розвиток багатокomпонентної системи підвищення людського потенціалу спирається на комплексний підхід, який враховує взаємозв'язок і сукупний вплив різних її компонентів. Такий методологічний підхід є основою для підвищення загального рівня конкурентоспроможності людського потенціалу [4, с. 67].

Розглядаючи системний підхід, слід визнати вплив глобальних змін і зрушень у суспільстві, які є наслідком постіндустріальної епохи. Ці зміни створюють як можливості, так і обмеження для розвитку людського потенціалу. Для системного підвищення людського потенціалу необхідно використовувати відповідні принципи та методи створення конкурентних переваг. Крім того, необхідно створити дієві механізми для збереження та розвитку людського потенціалу. Для цього необхідно проаналізувати поточний рівень досягнень і запровадити комплексну систему гармонізації соціальної та економічної політики.

Застосовуючи системно-структурний підхід, дослідження підтримує ідею, що людський потенціал є складною системою, що складається з різних і взаємозалежних компонентів. Ці компоненти взаємодіють один з одним, породжуючи якості та характеристики єдиного цілого, яке неможливо спостерігати окремо. З іншого боку, інституційний підхід визнає важливість інституційної підтримки для розвитку людського потенціалу на різних рівнях економічної системи. На створення необхідних інституцій значною мірою впливають дії держави, яка співпрацює з громадянським суспільством для визначення цілей і завдань. Економічні та соціальні інститути відіграють вирішальну роль у формуванні процвітаючого громадянського суспільства, приділяючи особливу увагу збільшенню людського потенціалу та зміцненню його конкурентоспроможності.

Важливим методологічним викликом є обґрунтування показників, які відповідали б вимогам до якості статистичних даних, беручи до уваги валідність (відповідність явищу, що вивчається), надійність та доступність для регіонів і часових періодів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Виміри та показники, що розраховуються у рамках методології
вимірювання людського потенціалу, його розвитку [10; 20]**

Вимір	Індикатор	Опис	Характер
Здоров'я	Рівень смертності немовлят	Відношення кількості померлих за певний період дітей віком до 1 року до кількості народжених за аналогічний період, у розрахунку на 1 тис. живонароджень	Дестимулятор
	Очікувана тривалість здорового життя	Кількість років, які має прожити особа у стані гарного здоров'я. Показник поєднує дані щодо смертності та самооцінок стану здоров'я	Стимулятор
Освіта	Молодь, що не охоплена навчанням	Частка молоді віком 18–24 роки, не зайнята на ринку праці, не здобуває освіти або професійну підготовку	Дестимулятор
	Поширення вищої освіти серед населення	Частка осіб віком 25–64 роки, що мають вищу освіту	Стимулятор
Доходи	Дохід домогосподарств	Чистий скоригований наявний дохід домогосподарств	Стимулятор
	Рівень зайнятості	Частка зайнятих осіб серед населення віком 15 років і старше	Стимулятор

Отже, поняття людського потенціалу охоплює різні виміри людського існування, включаючи соціальні, політичні, культурні, духовні та матеріальні аспекти. Це соціально-економічна категорія, яка еволюціонує через взаємодію з економічними процесами та явищами, впливаючи на пріоритети держави, громади, особистості. Виступаючи в якості міри суспільного прогресу, він представляє ступінь задоволення раціональних або базових потреб населення в конкретній соціально-територіальній одиниці. У сучасних умовах забезпечення розвитку людського потенціалу здебільшого залишається прерогативою держави. Це визначає особливу важливість розробки та здійснення взаємопов'язаних державних та регіональних програм, що відносяться до розвитку людського потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Цілі підприємства досягаються шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення та забезпечення прибутку. Важливим аспектом є постійне збільшення виробництва для ефективного виконання цієї мети.

Підприємство має лінійну функціональну структуру, як показано в додатку А. Ця організаційна структура ефективно поєднує лінійне керівництво з консультативними послугами функціональних відділів, забезпечуючи дотримання повноважень і обов'язків лінійних керівників.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління підприємства складається з двох рівнів (додаток Б). За такої структури всі виробничі та сервісні відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора підприємства, який відповідає за їх роботу. З іншого боку, директор зосереджується на більш широких питаннях, що стосуються підприємства, таких як стратегічне управління та встановлення відносин із зовнішніми структурами, що представляють як місцеві, так і регіональні інтереси.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних

підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Передумовою своєчасної реалізації цілей сучасних аграрних підприємств є чітке розуміння вихідних умов трансформаційного процесу, головною ознакою якого є плідне, але обмежене споживацьке ставлення суб'єктів господарювання до системи сільськогосподарського землекористування. Зокрема, в процесі організації своєї діяльності суб'єкти господарювання з метою залучення інвестиційних ресурсів зневажають формуванням необхідних механізмів розвитку сталості та потужності агробізнесу, без чого неможливий намічений прогрес.

Земельні ресурси є важливим фактором для сільського господарства та інших галузей економіки. Вкрай важливо забезпечити ефективне використання землі для задоволення потреб людей у їжі та інших цінних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можна вирощувати на певних територіях, а також впливає на продуктивність і рентабельність сільського господарства. Досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто шляхом оптимального землекористування та розвитку сучасних технологій в аграрному секторі.

Землекористування є процесом використання земельних ресурсів для різних цілей на основі правових норм і правил. Отже, сільськогосподарське землекористування означає використання земельних ресурсів для виробництва сільськогосподарської продукції для кінцевого та проміжного

споживання. Іншими словами, вид використання землі визначає цільовий характер її використання.

Для оцінки земельного фонду підприємства скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	7147	7682	7704	557	107,8
в т.ч. рілля	6647	7221	7088	441	106,6
пасовища	500	461	616	116	123,2
багаторічні насадження	55	60	74	19	134,4

Як свідчать дані табл. 2.1 видно, що у порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 557 га (7,8 %), у т.ч. рілля на 441 га (6,6 %), пасовища і багаторічні насадження на 116 га (23,2 %) та 19 га (34,4 %) відповідно.

Співробітники є цінним активом будь-якого підприємства. Стрімкий розвиток сучасного суспільства та зміни продуктивності праці, яка переважно базується на знаннях і навичках, вимагають від керівників особливої уваги до особистості та її творчих здібностей. Системи управління персоналом включають склад робочої сили, організаційну ефективність, професійний і соціальний розвиток, а також прийнятні рівні плинності кадрів.

Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємств в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів. Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Працівники – це ключовий ресурс будь-якого підприємства. Їх навички, мотивація та ефективність впливають на успіх підприємства. Управління персоналом важливо не лише для збереження талановитих співробітників, але і для створення сприятливого середовища, де вони можуть розвиватися та надавати найкращі результати. З цієї причини культура менеджменту і структура персоналу мають бути добре пророблені і розроблені, щоб забезпечити оптимальну продуктивність. Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів підприємства у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	218	240	233	15	106,9
у т. ч. в рослинництві	131	154	154	23	117,6
тваринництві	87	86	79	-8	90,8

Згідно з даними у таблиці 2.2, в порівнянні з 2021 роком відбулося збільшення середньорічної чисельності працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві на 15 осіб (6,9 %) протягом періоду дослідження. Динаміка також свідчить про внутрішні зміни, а саме збільшенні працівників у рослинництві на 23 особи (17,6 %) та зменшенні у тваринництві на 8 осіб (9,2 %).

Головні активи підприємства, такі як засоби виробництва, грають важливу роль у його функціонуванні. Ці активи можуть бути контрольовані та виражені у формі вартості, що допомагає економіці керувати їх використанням. Оборотні кошти підприємства, які включають засоби виробництва, є важливим ресурсом, який використовується для перенесення вартості на продукцію. Використання основних засобів у виробництві допомагає підприємству здійснювати виробничі процеси та поступово переносити їх вартість на витрати виробництва через амортизаційні

відрахування. Таким чином, основні засоби залишаються незмінними у своєму природному стані під час використання у виробництві.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпечення підприємства основними засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	10738	10736	13957	3219	130,0
Машини та обладнання	8409	10212	12050	3641	143,3
Транспортні засоби	2673	2673	3181	508	119,0
Інструменти	705	775	963	258	136,6
Разом	22525	24396	30151	7626	133,9
Фондозабезпеченість	6,6	6,6	8,2	1,6	124,2
Фондоозброєність праці	89,6	102,0	118,6	29	132,4
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,56	0,59	0,45	-0,11	80,4
Фондомісткість	1,3	0,8	1,1	-0,2	84,6
Фондовіддача	1,2	1,2	0,9	-0,3	75,0

Аналізуючи дані, спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 7626 тис. грн, або на 33,9 %, у тому числі: транспортних засобів – 19,0 %, машин та обладнання – на 43,3 %, інструментів і приладів – на 36,6 % та будинків і споруд – на 30,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 році порівняно з 2021 роком такі показники, як фінансова безпека та робоча сила, зросли на 24,2 % та 32,4 % відповідно, що свідчить про покращення якості матеріально-технологічної основи. Зменшилась забезпеченість оборотними коштами і основними засобами, а фондомісткість зросла на 19,6 % та 15,4% відповідно. Підвищення рівня основних фондів, як показує вартісний показник, скоротило термін окупності на 28,6 %.

Рентабельність активів знизилася на 25,0 %, що свідчить про неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Процес виробництва на підприємстві дійсно включає взаємодію різних факторів, включаючи людей, засоби праці та матеріали. Важливо розуміти, що працівники є найважливішим ресурсом для будь-якого підприємства, тому створення гідних умов для їх праці та забезпечення їхнього комфорту і безпеки має велике значення. Тільки в таких умовах можна досягти високої якості виробництва і забезпечити задоволення як для працівників, так і для суспільства в цілому.

Ефективне управління сільськогосподарським виробництвом відіграє велике значення для успішної діяльності підприємства. Раціональне використання ресурсів і застосування нових технологій сприяють оптимізації процесів виробництва. Це не лише допомагає підприємству знизити витрати, але також підвищує якість продукції та підвищує продуктивність. Правильна спеціалізація господарства та увага до деталей, які можуть вплинути на ефективність виробництва, важливі для забезпечення стабільного прибутку та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Спеціалізація сільського господарства є складним процесом, що розвивається в різноманітних формах. Залежно від об'єкта спеціалізації розрізняють такі її три форми: територіальну, спеціалізацію аграрних підприємств і внутрішньогосподарську спеціалізацію.

Спеціалізація аграрних підприємств – переважаюче виробництво в них відповідного виду (видів) продукції, для якого тут існують найсприятливіші природно-економічні умови. Ця форма спеціалізації розвиває і поглиблює територіальну спеціалізацію. Якщо в межах останньої можуть бути сприятливі умови для виробництва, скажімо, шести і більше видів продукції, то через внутрішньогосподарську диференціацію природно-економічного фактора в окремо взятому підприємстві можуть бути найкращі умови для

виробництва лише частини видів продукції з усього їх переліку, притаманного для даної зони, мікрозони і т. д.

Проаналізуємо виробничий напрям та спеціалізацію досліджуваного підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2021-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2021	2022	2023			
Пшениця озима	1997	5630	8646	5424,3	5,4	3
Кукурудза на зерно	40516	17766	152196	70159,3	69,8	1
Ячмінь ярий	2314	1487	5264	3021,7	3,0	5
Соняшник	4807	2633	5896	4445,3	4,4	4
Овес	13,6	142,3	205,0	120,3	0,1	11
Соя	132,3	-	2840	990,8	1,0	8
Велика рогата худоба	1280	1869	864	1337,7	1,3	7
Свині	6237	871	1680	2929,3	2,9	6
Птиця	516	446,2	82	348,1	0,3	9
Молоко	6341	9344	19102	11595,7	11,5	2
Яйця	-	71,9	461	177,6	0,2	10
Всього	64154	45180	197236	100550,1	100	x

За даними табл. 2.4 значення коефіцієнта спеціалізації дорівнює 0,36, що свідчить про низький ступінь економічної спеціалізації, тобто підприємство диверсифіковане і не спеціалізується на якомусь одному продукті.

Організація діяльності та проведений аналіз фінансових результатів діяльності, обґрунтований діловою активністю, свідчить про те, що підприємство є прибутковим і має достатньо матеріальних та фінансових ресурсів для свого розвитку, працює з матеріально-технічної бази щодо забезпечення замовників необхідними товарами та послугами.

Ділова активність комерційної діяльності підприємства, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення: 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,6	1,5	1,7	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	60,5	28,8	20,3	-40,2
Строк обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	26,0	22,7	18,0	-8,0
Коефіцієнт оборотності загальної суми кредиторської заборгованості	2,4	2,6	2,7	0,1
Строк обороту загальної суми кредиторської заборгованості, дні	49,3	41,5	47,2	-2,1
Строк обороту кредиторської заборгованості по товарних операціях, дні	49,3	40,4	43,2	-6,1
Тривалість операційного циклу, дні	112,8	109,7	112,4	-0,4
Тривалість фінансового циклу, дні	298,7	300,6	297,9	-0,8

За результатами таблиці 2.5 у звітному 2023 році відбулося незначне прискорення оборотності коштів по відношенню до 2021 року, що викликано покращенням ринкової кон'юнктури та підвищення ефективності управління активами. Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2023 році зменшилось проти 2021 року на 8 днів.

Процес комерційної діяльності підприємства здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників: персоналу, засобів та предметів праці. Використовуючи наявні ресурси, персонал, що забезпечує вимоги споживачів, це означає, що з одного боку має місце затрати живої та уречевленої праці, а з другого – результати комерційної діяльності.

Отже, підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 році порівняно з 2021 роком, свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати. Головною метою об'єкта дослідження має бути контроль балансу між витратами та доходами, щоб оптимізувати використання ресурсів і потенційно забезпечити можливість розширеного відтворення, таким чином підвищуючи конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз системи управління людським потенціалом підприємства

Система управління персоналом нашого підприємства базується на роботі зі співробітниками відповідно концепції існуючого розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.1).

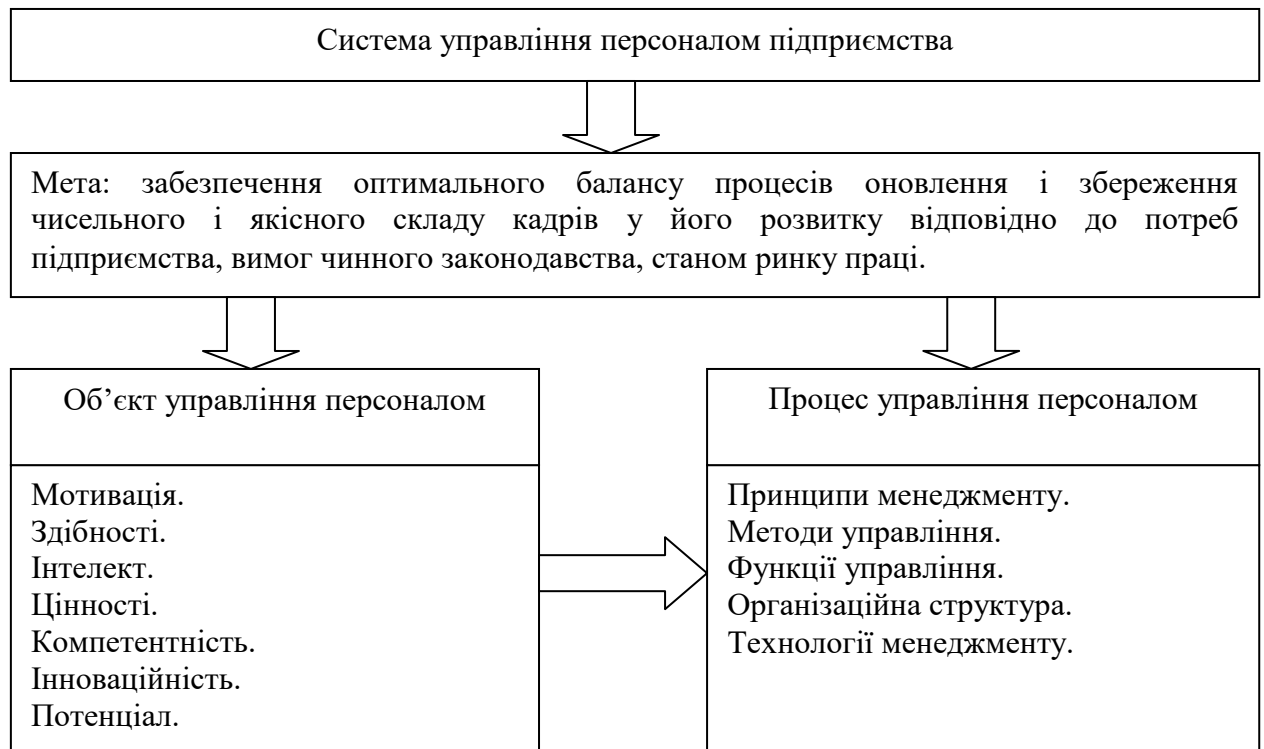


Рис. 2.1. Система управління персоналом підприємства, 2021-2023 рр.

Система управління персоналом встановлює вимоги до керівників, працівників за різними функціональними напрямками. Ці вимоги закріплені у функціональних компетенціях. На управлінському рівні функціональні компетенції такі: робота зі співробітниками є пріоритетом для керівника кожного структурного підрозділу з метою допомогти співробітникам розвинути професійні навички та компетенції.

Вплив системи управління на діяльність здійснюється за допомогою методів управління. Методи управління відрізняються тим, як і наскільки ефективно вони впливають на працівників.

Адміністративний підхід до управління використовує дисциплінарні обов'язки та стягнення, посадові інструкції, статuti та організаційні структури, накази, розпорядження, інструкції, розпорядження.

Представниками економічного методу є система винагороди, система преміювання, система матеріальної допомоги та система матеріального забезпечення.

Соціально-психологічні методи використовують переконання, похвалу, осуд, примус, спонукання.

Таблиця 2.6

**Методи впливу на систему управління персоналом підприємства,
2021 – 2023 рр.**

Група методів	Види методів використання	Рівень управління	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стагнення	вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки	вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	середній	25
	2.2. Система преміювання	середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконання	низький	5
	3.2. Хвала і осуд	низький	10
	3.3. Примус, спонукання	низький	7
Всього			100

Наявність стандартизованої системи інформаційного документування має велике значення для управління персоналом. Використання різних видів документів, таких як статuti, накази, розпорядження, розпорядження, положення, рішення, рахунки, угоди, листи, звіти, висновки, стенограми, угоди, резюме та плани допомагає забезпечити ефективне управління персоналом. Стандартизація документів передбачає визначення конкретних одержувачів і відправників кожного документа, а також чітке визначення обсягу та призначення кожного документа. Це допомагає уникнути непорозумінь і помилок у спілкуванні та забезпечує безперебійне функціонування внутрішніх процесів підприємства.

Система управління персоналом дійсно включає в себе розвиток персоналу як одну з ключових складових. Це важливо для забезпечення успішності підприємства, оскільки компетентний та мотивований персонал є основою продуктивності та конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7

Види професійного навчання адміністрації підприємства, 2021 – 2023 рр.

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове – навчання не більше 5 днів; - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне; - групове.

Підприємство має широкий спектр професійного навчання. Однак існує проблема, яка гальмує професійне навчання – слабе почуття відповідальності роботодавців за професійний рівень та кваліфікацію, небажання виділяти на це кошти. В Україні відповідальність за фінансування професійного навчання повністю покладається на роботодавця, тому велика кількість підприємств не мають можливості підвищувати кваліфікацію своїх працівників відповідно до вимог сучасного виробництва.

Динаміка рівня використання робочого часу у підприємстві, 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Відпрацьовано всіма працівниками за рік, тис. люд.-год.	137,5	233,5	211,8	74,3	154,0
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	250	250	0	100,0
Нормативна тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	100,0
Кількість днів відпрацьованих одним середньообліковим працівником за рік	179	186	232	53	129,6
Середня фактична тривалість дня, год	8	8	8	0	100,0
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу, %	0,117	0,077	0,106	-0,011	x
Коефіцієнт використання робочого дня, %	100,0	87,5	100,0	0	x
Загальний коефіцієнт використання робочого часу, %	11,7	6,7	10,6	-1,1	x

Як свідчать дані табл. 2.8, чим більша середньооблікова чисельність співробітників, тим менше навантаження на одного працівника робочих днів за рік. Порівнюючи 2023 р. з 2021 р. коефіцієнт використання річного фонду робочого часу знизився на 0,011 в.п., а загальний коефіцієнт використання робочого часу на 1,1 в.п.

У процесі управління персоналом приділяється особлива увага процесу відбору, який включає процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників для визначення їх придатності до виконання посадових обов'язків.

На підприємстві діє практичний підхід до підбору персоналу, враховуючи кваліфікацію, професіоналізм, особистісні якості та здібності кандидатів з урахуванням сфери діяльності та інтересів. Вони зосереджуються на виборі найкращої людини для роботи. Однак важливо зазначити, що через бюджетні обмеження вони використовують спрощений

процес відбору, а це означає, що вони можуть не витратити багато грошей на масштабні пошуки.

Процес найму на вакантні посади повинен мати чіткі критерії відбору, щоб забезпечити відбір кваліфікованих кандидатів. Без відповідних стандартів є ризик взяти на роботу людей, які не мають необхідної кваліфікації.



Рис. 2.2. Система підбору претендента на вакантне місце, 2021-2023 рр.

Як свідчать дані рис. 2.2, варто відмітити, що система відбору претендента на вакантне місце потребує термінового покращення у розрізі удосконалення критеріїв відбору кандидатів на роботу.

При існуючій є ймовірність, що на підприємство потраплять особи, які не мають потрібної кваліфікації. Щодо подальшої роботи відділу кадрів, то вона передбачає відбір кваліфікованого персоналу, однак не формування у середині «висококваліфікованих кадрів».

Нижче наведемо розподіл завдань між структурними підрозділами та відділом кадрів у підприємстві (табл. 2.9).

**Розподіл завдань між структурними підрозділами та відділом кадрів,
2021-2023 рр.**

Завдання	Структурні підрозділи	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за виконанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особистих справ		+

Роль функціональних відділів зводиться до підтримки діяльності підрозділів і консультування їх з питань ефективного використання ресурсів. Управління персоналом – це функціональний відділ, співробітники якого не беруть безпосередньої участі в основній діяльності організації. Призначення, звільнення, переведення, направлення на навчання, стажування тощо вирішує безпосередньо начальник підрозділу.

Комплекти завдань визначають структуру робочого часу керівника та основний напрямок організації праці. Його класифікація показана на рис. 2.3.

Організація праці керівника пов'язана з ефективним використанням робочого часу на виконання трудових процесів. Керівник здійснює управління підприємством:

- систематично бере участь у розв'язанні виробничих завдань;
- вирішує питання, які передбачені його службовими повноваженнями;

– регулярно спілкується з людьми, отримує від них та передає їм інформацію.



Рис. 2.3. Класифікація напрямів організації праці у підприємстві, 2021-2023 рр.

Управління людським потенціалом досліджуваного підприємства побудовано за принципами:

- (працівники є найціннішим і ключовим компонентом системи організації праці);
- результативність (будь-які рішення і дії щодо працівників повинні прийматися і здійснюватися тільки для підвищення ефективності діяльності підприємства);
- системний підхід (будь-які рішення і дії зацікавлених сторін повинні формуватися і реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів);
- об'єктивність і націленість на результат. Об'єктивність забезпечує оцінку кожного працівника або кандидата на основі стандартизованих

критеріїв і встановлених процедур оцінювання. Це допомагає забезпечити справедливість і послідовність у процесі оцінювання;

- орієнтація на результат, необхідна для того, щоб усі підрозділи, спеціалісти та керівники мали чітке розуміння результатів своєї діяльності. Усі працівники повинні прагнути до досягнення цих результатів, які є критеріями вимірювання успіху та єдиним критерієм мотивації та стимулювання працівників.

Кадрове планування реалізується шляхом здійснення цілого комплексу взаємопов'язаних заходів, що об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом (рис.2.3).



Рис.2.3. Кадрове планування на підприємстві, 2021-2023 рр.

Отже, коли співробітники мають можливість навчатися, розвиватися та самореалізуватися, вони стають більш мотивованими та продуктивними. Це також сприяє покращенню робочого колективу та збільшенню задоволеності працівників, що в свою чергу може призвести до зростання прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦЯЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Головною метою трудового процесу підприємства має бути оптимізація чисельності та складу працівників відповідно до конкретних обставин підприємства та забезпечення розвитку людського потенціалу в майбутньому.

Важливим завданням управління персоналом має бути оптимізація витрат на робочу силу на місці для основних професій щодо заповнення фактичних робочих місць відповідними професійними та кваліфікованими працівниками.

Ефективне та розумне управління персоналом має охоплювати декілька чітких та послідовних етапів роботи (рис. 3.1).

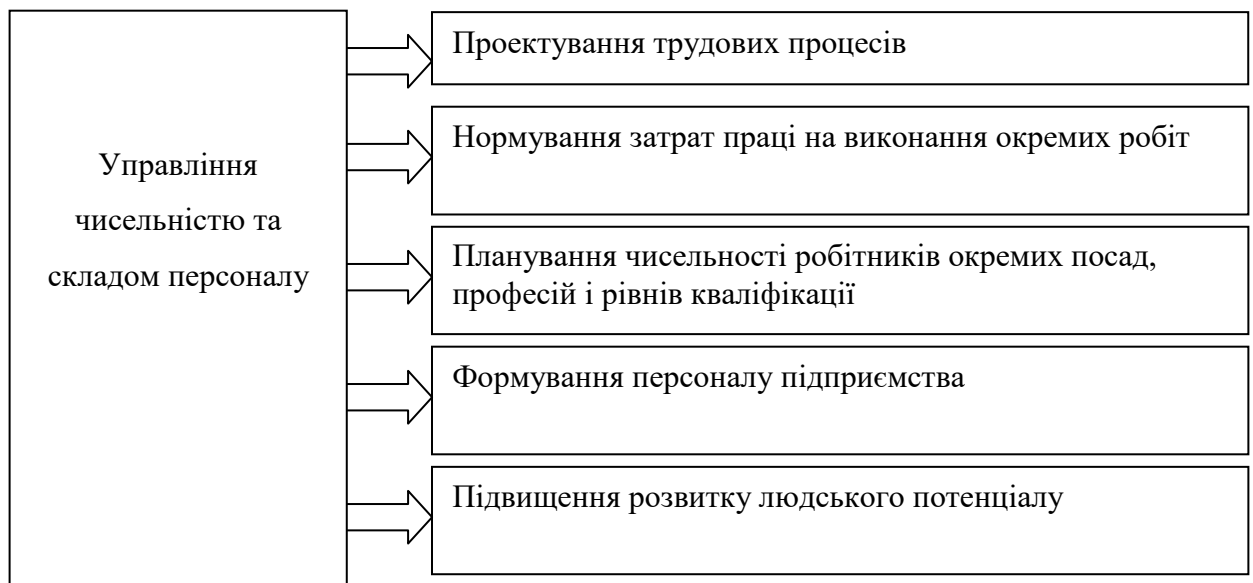


Рис. 3.1. Удосконалення трудових процесів при розвитку людського потенціалу підприємства, 2025-2028 рр.

Проектування трудового процесу передбачає уточнення загального обсягу роботи та розподіл його між виконавцями.

Нормування праці за результатами роботи базується на розробці та застосуванні системи нормування праці, яка враховуватиме: норми часу, норми обслуговування, норми кількості та норми виробітку.

Планування чисельності персоналу за окремими професіями, посадами та кваліфікацією передбачає з'ясування планової чисельності цих працівників.

Склад і чисельність персоналу планується до оцінки динаміки та ефективності використання робочого часу за передплановий період.

Основою формування команди талантів є реалізація комплексу заходів щодо відбору працівників з ринку праці та підвищення якості власного персоналу. При цьому забезпечити заміну працівників, які вибувають.

Посилення розвитку людського потенціалу передбачає залучення людського потенціалу, модернізацію механізмів та покращення якості життя людей. Головною основою розвитку людського потенціалу має стати впровадження змін у політику доходів, освіта населення, охорона здоров'я, збільшення фінансування соціальної сфери та інші пов'язані з цим заходи.

Правильний підбір персоналу має бути одним із ключових моментів у функціонуванні підприємства, оскільки від людського потенціалу залежить ефективність діяльності підприємства та оптимальне використання ресурсів.

Показники ефективності трудового процесу у розвитку людського потенціалу досліджуваного господарства наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Управління людським потенціалом при ефективному трудовому процесі у підприємстві, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021р.; (+;-)
	2021	2022	2023	
Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін від загального числа прийнятих на роботу, %	2	1	0	-2
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн	2,37	2,87	3,72	1,35
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	72	69	60	-12
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	4	3	2	-2
Частота поломок устаткування	60	46	43	-17
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	3,2	3,2	3,1	-0,1

З таблиці 3.1 видно, що частка працівників, які не пройшли випробувальний термін, у загальній чисельності працівників з кожним роком зменшується, що підтверджує збільшення фінансових витрат на забезпечення процесу професійного підбору кадрів та підвищення ступеня порушень трудової дисципліни, скорочення, що демонструє зацікавленість персоналу у своїй роботі та підвищує ефективність трудового процесу в управлінні розвитком людських ресурсів.

Рівень забезпеченості та оптимального використання робочої сили формує організаційно-технічний рівень виробництва, характеризує ступінь використання робочої сили проектною технікою і технологією, створює умови для високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Мета підприємства з розвитку людського потенціалу досягається на основі принципів, методів і функцій управління. В якості принципів управління рекомендується використовувати 12 принципів продуктивності праці, підтверджених Г. Емерсоном:

1. Вихідним пунктом менеджменту є чітка постановка і формулювання цілей.
2. Здоровий глузд для виявлення помилок і пошуку їх причин.
3. Грамотна консультація на основі залучення професіоналів для покращення управління.
4. Дисциплінованість, що забезпечується чітким наглядом і контролем діяльності та своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до працівників.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт.
8. Специфіка графіків та розкладів, які допоможуть у пошуку та реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, включаючи стандартизацію їх використання та часу.

11. Застосування письмових стандартних інструкцій.

12. Винагорода за продуктивність праці.

Організаційно-економічні механізми підвищення кадрового потенціалу досліджуваного підприємства наведено на рис. 3.2.

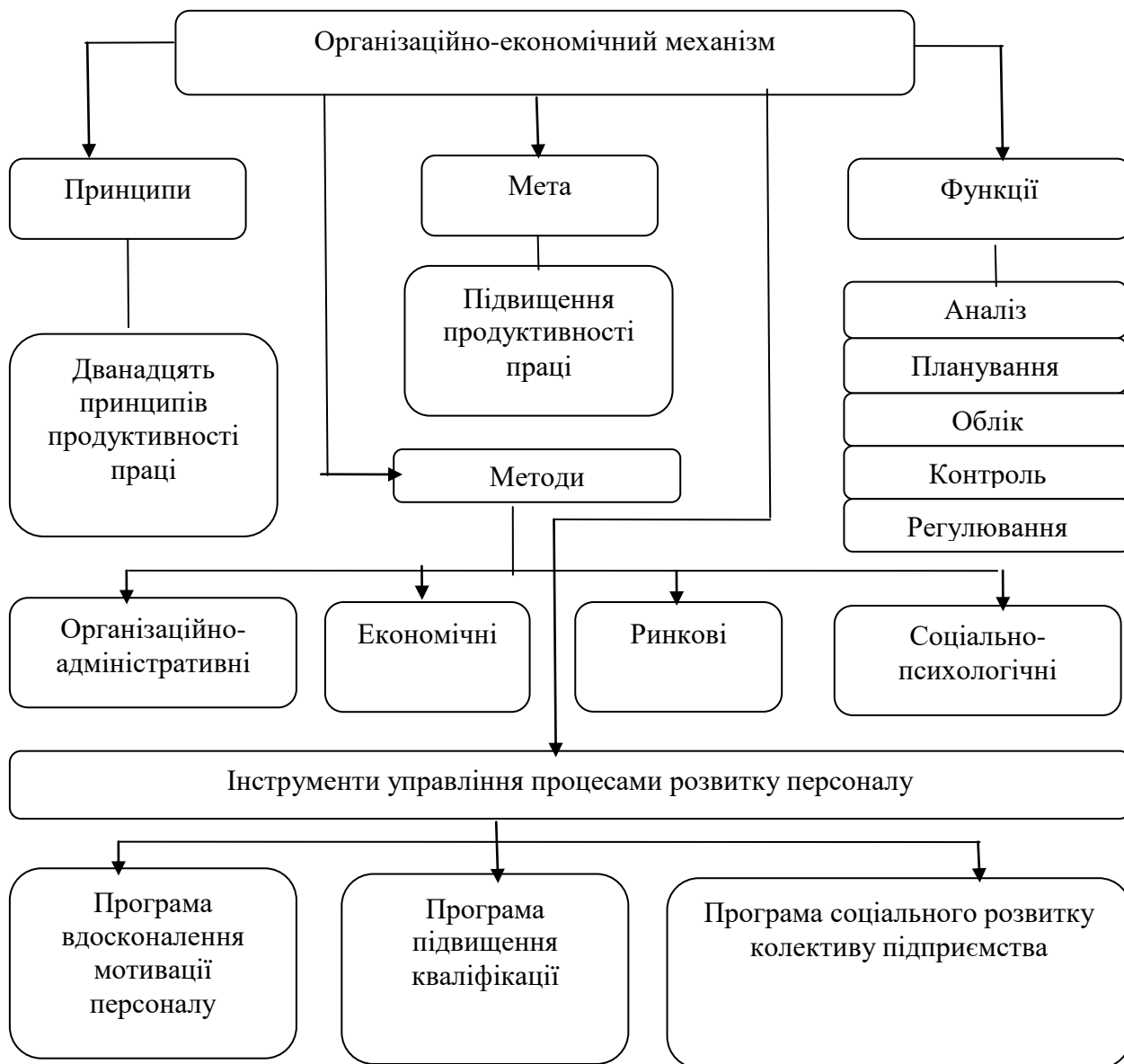


Рис. 3.2. Плановий організаційно-економічний механізм розвитку людського потенціалу підприємства на 2025-2028 рр.

Впровадження організаційно-економічних механізмів у трудову діяльність безпосередньо впливає на зростання кадрового потенціалу підприємств. Вона спрямована на підвищення ефективності праці та оплати

праці працівників з урахуванням внутрішніх чинників, умов підвищення продуктивності праці тощо.

Структура організаційно-економічних механізмів підприємства для розвитку людського потенціалу відображає основні зв'язки між її складовими. Цей механізм базується на соціальному партнерстві та діє через організаційно-управлінські, економічні, ринкові та психосоціальні важелі.

Якщо глибше заглибитися в ресурси, доступні для нагляду за прогресом процедур розвитку персоналу. Одним з таких ресурсів є програма, призначена для підвищення мотивації співробітників. Основною метою управління трудовими процесами в організації є оптимізація темпів зростання як продуктивності праці, так і заробітної плати персоналу. До кореляції між заробітною платою та продуктивністю праці слід підходити з двох позицій: по-перше, із зростанням продуктивності праці повинна зростати і заробітна плата; по-друге, темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання заробітної плати.

Віддаючи пріоритет виплаті над фактичними результатами роботи, діюча на підприємстві квартальна система преміювання дає можливість працівникам отримувати премії без досягнення необхідних результатів. Така організаційна структура преміальних виплат не тільки перешкоджає працівникам займатися високопродуктивною роботою, але й відхиляється від традиційного економічного принципу розподілу праці та концепції соціальної справедливості, оскільки не враховує рівної винагороди за неоднаковий рівень зусиль.

Навмисне недовикористання персоналом своїх фізичних та інтелектуальних здібностей можна пояснити саме цим фактором. Багато працівників не впевнені щодо потенційного збільшення своїх преміальних заробітків, якщо вони хочуть покращити свою продуктивність.

Методика розподілу квартальних премій на підприємстві базується не на економічних принципах, а на командно-адміністративних методах зверху вниз. Розподіл коштів на оплату праці здійснюється централізовано без

урахування співвідношення розміру коштів і фактичних результатів праці чи індивідуального внеску працівників. Такий підхід перешкоджає прогресу демократизації розподілу та колективних зусиль трудових колективів у вирішенні економічних завдань. Однак, система винагород має кілька недоліків. По-перше, квартальна премія не прив'язана до колективних результатів роботи, оскільки надається в індивідуальному порядку. По-друге, збільшення бонусів не відображає підвищення ефективності. По-третє, існуюча система преміювання не стимулює співпрацю між працівниками. Нарешті, системі винагород бракує гнучкості.

В умовах ринкової економіки при вдосконаленні системи преміювання необхідно:

- 1) гарантувати оплату праці працівників за результатами праці;
- 2) досягнення таких результатів у виробничому процесі, щоб можна було відшкодувати витрати та отримати прибуток.

Таким чином, шляхом розумної та ефективної організації системи оплати праці, можна досягти необхідного компромісу між інтересами керівництва та працівників.

Тому з метою удосконалення системи преміювання персоналу рекомендується замінити квартальне преміювання на місячне.

У таблиці 3.2 наведено розрахункові коефіцієнти для розрахунку премій працівникам (з офіційної заробітної плати) на основі виконання запланованої роботи.

Таблиця 3.2

Проектні коефіцієнти розрахунку премії співробітникам у залежності від виконання планових робіт, 2025-2028 рр.

% виконання запланованого плану робіт	Коефіцієнт розрахунку премії
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Таким чином, система преміювання стане стимулом для працівників підвищувати результати своєї праці, оскільки люди зацікавлені в тому, щоб

працею досягати високих результатів, щоб отримувати гарну винагороду у вигляді премій.

Крім того, з метою зменшення порушень трудової дисципліни слід застосовувати заходи покарання та дисциплінарного стягнення.

Порушення можуть бути:

- груба поведінка в колективі;
- запізнення на роботу без поважних причин і попередження про це безпосереднього керівника;
- відсутність на роботі;
- залишення робочого місця без попередження керівника;
- порушення правил техніки безпеки;
- вживання алкогольних напоїв або прихід на роботу в нетверезому стані;
- за крадіжку – звільнення співробітника.

У таблиці 3.3 можливі покарання за порушення працівниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.3

Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни у підприємстві, 2025-2028 рр.

Вид порушення	Дисциплінарні міри	Розмір штрафу, % премії
Запізнення	усне зауваження	5-20
Прогоул	догана	100
Покидання робочого місця без попередження безпосереднього керівництва	догана	50-100
Порушення правил техніки безпеки	усне зауваження	5-25
Грубість у колективі	догана	25-50
Вживання спиртних напоїв чи поява у нетверезому стані	звільнення	100

Тому запропонована система стимулювання є ефективною, прозорою та легкою для розуміння. Співробітники мотивовані до ефективної роботи та отримують додатковий дохід у вигляді премій відповідно до правил трудової дисципліни.

План навчання співробітників. Існує чіткий зв'язок між рівнем кваліфікації та підвищенням продуктивності. З одного боку, продуктивна праця в реальних техніко-організаційних та економічних умовах потребує широкого кола висококваліфікованих працівників. З іншого боку, існуючі професійні навички та кваліфікація працівників обмежують здатність компанії реагувати на зміни ринкового попиту.

Сучасні навчальні програми покликані навчити співробітників самостійно вирішувати складні проблеми, мислити, використовувати інноваційні методи вирішення проблем, навчитися працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади, і надихають вчитися далі.

Основними заходами відносно підвищення кваліфікації співробітників підприємства можуть стати:

- внутрішні тренінги з підвищення кваліфікації персоналу;
- курси підвищення кваліфікації у режимі online;
- підвищення кваліфікації у закладах освіти.

Таким чином, покращення якості працівників матиме потенціал для підвищення рівня продуктивності праці та зниження витрат на персонал за рахунок додаткового залучення нових працівників.

Програма соціального розвитку колективу. Поліпшення кадрового потенціалу підприємства залежить від соціального розвитку колективу, який взаємопов'язаний з кваліфікацією та освітою працівників, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю та внутрішньоколективними стосунками, досконаленням умов праці, підвищення творчої активності працівників. Адже кожен керівник прагне отримати максимальну користь за допомогою результативного та оптимального використання праці робітників з найменшими затратами і витратами робочого часу.

План соціального розвитку колективу є основним засобом управління соціальними процесами. Можливості задоволення потреб колективу і в

соціальних благах визначаються кінцевими результатами роботи всього підприємстві. Тому розробка плану соціального розвитку є справою всього колективу.

Важливого значення при розробці планів соціального розвитку набуває науково обґрунтоване визначення соціальних пріоритетів, тобто виокремлення тих, соціальних завдань, які потрібно вирішити у колективі у першу чергу.

Розробка плану соціального розвитку передбачає:

- аналіз соціально-економічної ситуації у підприємстві;
- визначення пріоритетності соціальних проблем;
- оформлення завдань на розробку заходів;
- проектування об'єктів соціально-побутового та культурного призначення;
- обговорення проекту соціального розвитку;
- виділення потрібних фінансових коштів для реалізації.

З метою удосконалення соціального розвитку колективу також необхідно запровадити Програму соціального розвитку колективу, яка має включати розділи:

- система соціальних заходів, що сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників;
- удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;
- покращення умов праці;
- насичення праці творчими елементами задля підвищення вимог до якості робочої сили і здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи відносно подальшого розвитку персоналу;
- заохочення всіх видів трудової та соціальної активності співробітників, залучення їх до управління;
- розширення можливостей працівників для повного задоволення культурних, матеріальних та побутових потреб.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження розвитку людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства у порівнянні 2023 р. з 2021 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. Покращення управління людським потенціалом надає надзвичайного значення соціально свідомому та екологічно чистому прогресу. Щоб узгодити ці цілі, було запропоновано низку заходів для реалізації. Ці заходи охоплюють різні аспекти, такі як медичне страхування, створення екологічно свідомих груп, розділення офісних відходів, сприяння волонтерським ініціативам, прийняття стандартів соціально відповідального управління, сприяння балансу між роботою та особистим життям, створення корпоративних університетів, сприяння консервації паперу та розробка онлайн-навчального порталу.

2. Правильний розподіл працівників і їх здатність пересуватися всередині організації має вирішальне значення для підтримки балансу між кількістю робочих місць і кількістю працівників. Для підвищення ефективності управління персоналом важливо оптимізувати чисельність адміністративного персоналу, розширити програми навчання та розвитку працівників, зміцнити трудову дисципліну, мінімізувати витрати часу на роботу.

3. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 557 га (7,8 %), у т.ч. рілля на 441 га (6,6 %), пасовища і багаторічні насадження на 116 га (23,2 %) та 19 га (34,4 %) відповідно. Відбулося і збільшення середньорічної чисельності працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві на 15 осіб (6,9 %) протягом періоду дослідження. Динаміка також свідчить про внутрішні зміни, а саме збільшенні працівників у рослинництві на 23 особи (17,6 %) та зменшенні у тваринництві на 8 осіб (9,2 %).

4. Відділ кадрів стикається з серйозною проблемою, пов'язаною з дефіцитом кваліфікованого персоналу. На жаль, нестача спеціалістів сильно позначається на роботі підприємства. У плані підбору кадрів з необхідним досвідом кадрова служба послідовно використовує різноманітні зовнішні та внутрішні канали. Варто підкреслити, що відділ кадрів ефективно інтегрує ці стратегії, реалізуючи як внутрішні можливості просування, так і зовнішні зусилля з найму персоналу.

5. Система управління персоналом виявляє різноманітні проблеми, що підкреслюють обмеженість людського потенціалу підприємства. Підприємство переважно займається кадровою діяльністю оперативного рівня, відсутнє довгострокове кадрове планування та чітка концепція кадрової структури. Головний фокус їхніх зусиль зосереджений на швидкому заповненні будь-яких вакантних посад, які виникають.

6. Відсутність уваги до розвитку персоналу можна пояснити двома суттєвими факторами. По-перше, підприємство стикається з дефіцитом ресурсів для внутрішнього навчання персоналу. По-друге, керівництво демонструє небажання виділяти кошти на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації своїх кадрів.

7. Оцінюючи ступінь використання трудового потенціалу підприємства, стає очевидним, що на результати господарської діяльності в першу чергу впливає ефективність використання людської праці – найбільш динамічного та вирішального фактора виробництва. Укомплектованість підприємства кадрами, раціональне використання трудових ресурсів, досягнення високої продуктивності праці сприяють збільшенню виробництва, ефективному використанню устаткування і машин, зниженню витрат і зростанню прибутку.

Удосконалення управління процесами розвитку людського потенціалу досліджуваного підприємства передбачає:

1. Переорієнтацію на працівників як особистостей, направленість на асоціативний і емоційний рівень, який передбачає:

1) планомірну роботу з управлінським персоналом для заміщення, висування, яке ґрунтується на організаційних формах, таких як планування ділової кар'єри, ротаційні переміщення, підготовка кандидатів на заміщення посад, стажування на відповідних посадах;

2) активізацію діяльності по стабілізації трудового колективу, збільшення трудової і соціальної активності співробітників на основі вдосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів;

3) забезпечення соціальних гарантій, що вимагають від кадрової служби дотримання порядку працевлаштування та перенавчання персоналу;

4) перехід від адміністративно-командних методів до демократичних форм, широкої гласності у кадровій роботі;

5) оновлення науково-методичного забезпечення та матеріально-технічної і інформаційної бази.

2. Використання запланованого організаційно-економічного механізму поліпшення кадрового потенціалу, який базується на важливих інструментах управління процесами розвитку персоналу:

1) програмі удосконалення мотивації персоналу;

2) програмі підвищення кваліфікації співробітників;

3) програмі соціального розвитку колективу.

3. Реалізацію заходів:

– удосконалення системи матеріального та морального стимулювання персоналу;

– здійснення контролю виконавчої дисципліни та атестації персоналу;

– розробку і впровадження фінансового механізму закріплення молодих спеціалістів на селі;

– ініціювання створення в підприємстві спеціальних навчально-методичних курсів з перепідготовки працівників;

– організація підвищення кваліфікації персоналу;

– оптимальну зайнятість співробітників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування у процесі виробництва;

- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини;

- поліпшення технічного рівня виробництва продукції (комплексна механізація, автоматизація та комп'ютеризація виробничих процесів; упровадження передової технології);

- удосконалення процесів управління, організації виробництва та праці;

- зменшення негативного впливу сезонності на виробництво сільськогосподарської продукції, своєчасне залучення необхідної кількості працівників;

- зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок інноваційної спрямованості співробітників.

4. Корпоративний розвиток, адже навчання можливе і на робочих місцях, відповідальність за результати у більшій мірі лягає на співробітника і керівника. Найбільш результативними є такі сучасні методи розвитку персоналу, як коучинг, e-learning, buddying, shadowing та secondment.

5. Пріоритетними напрямками при вдосконаленні управління розвитком людського потенціалу є соціально відповідальний та екологічний розвиток. Відповідно до даних напрямів, було запропоновано заходи по реалізації, до яких було віднесено: медичне страхування, утворення зелених груп, сортування сміття в офісі, організації волонтерських ініціатив, нові стандарти соціальновідповідального управління, баланс між роботою та сім'єю, корпоративний університет, заощадження використання паперу, портал он-лайн навчання.