

**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  
19 червня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління розвитком персоналу підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Горщаль Євгенія Михайлівна

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ-КІОР

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На зміну теорії, що визначала персонал лише як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал виступає одним із ресурсів підприємства, яким потрібно управляти та вкладати кошти у його розвиток. Персонал починає розглядатися як основний ресурс, що стає визначальним фактором успіху підприємства та його розвиток включається до загальної стратегії розвитку. Важливість розвитку персоналу для підприємства пояснюється й тим, що прискорення НТП призводить до швидких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам підприємства негативно позначається на результатах його діяльності. А отже, основним показником соціально-економічного розвитку підприємств стає кадровий потенціал та його розвиток.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління розвитком персоналу підприємства досліджували визнані менеджери: Артеменко Л. П., Базалійська Н. П., Бей Г. В., Винничук Р.О., Гетьман О. О., Дашко І. М., Дем'яненко А. М., Єлець О. П., Жиленко А. Ю., Коляденко І. І., Лизунова О. М., Мінчак Н. Г., Олексенко Р. І., Олійник А. С., Пузирьова П. В., Свінцицька О. М., Телишевська Л. І., Ходирєва О. О., Шаманська О. І. та ін. Однак, нерозглянутими залишаються певні галузеві особливості даного питання. Саме це і обумовлює важливість узагальнення та систематизації актуальних знань, пошук більш універсальних підходів у системі забезпечення управління розвитком персоналу підприємства агропродовольчої сфери.

**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). У межах даної тематики обґрунтовувалася система

управління розвитком персоналу підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства;

запропонувати напрямки ефективного забезпечення системи управління розвитком персоналу підприємства.

**Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес управління розвитком персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є особливості системи управління розвитком персоналу підприємства.

**Методи наукових досліджень.** Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко-статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему управління розвитком персоналу, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи управління розвитком персоналу підприємства; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи управління розвитком персоналу підприємства; системний підхід – для характеристики моделі управління розвитком персоналу підприємства.

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов КМУ, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані звітів підприємства за 2020–2022 роки.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі забезпечення управління розвитком персоналу підприємства, пропозицій зі змін до існуючої системи.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на 3 Міжнародних науково–практичних конференціях [25; 26; 44]:

1. Korniev R., Horshal E., Pistryak V. The strategy of continuous development of personnel in the corporate management system of a modern enterprise. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 223-224.

2. Зось-Кіор І. М., Горщаль Є. М., Пістряк В. Ю., Кондратенко О. О. Менеджмент персоналу підприємства в умовах переходу VUCA-BANI. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (30 березня 2023 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2023. С. 158-159.

3. Зось-Кіор М. В., Горщаль Є. М., Пістряк В. Ю. Управління персоналом організації в умовах макроекономічної нестабільності. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.). Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». Харків: ХНУВС, 2023. С. 761-763.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 45 сторінок. Містить 11 таблиць, 5 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління розвитком персоналу. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [3; 6; 7; 44].

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовим потенціалом, трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві. Для нас є цікавим поняття «управління розвитком персоналу», але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку. У зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління стає управління розвитком персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту [4; 5; 25].

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління розвитком персоналу». Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління.

Управління розвитком персоналу – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [9; 11; 19; 33].

Інший підхід відображається у визначенні управління розвитком персоналу, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: управління розвитком персоналу – область діяльності, найважливішими елементами котрої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками [10; 13; 15; 26]. Важливо визначити, які цілі та задачі стоять перед управлінням трудовим розвитком персоналу [23; 43]. Такими цілями управління, на нашу думку, є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
  - підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
  - забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.
- Розглянемо етапи управління розвитком персоналу на рис. 1.1.

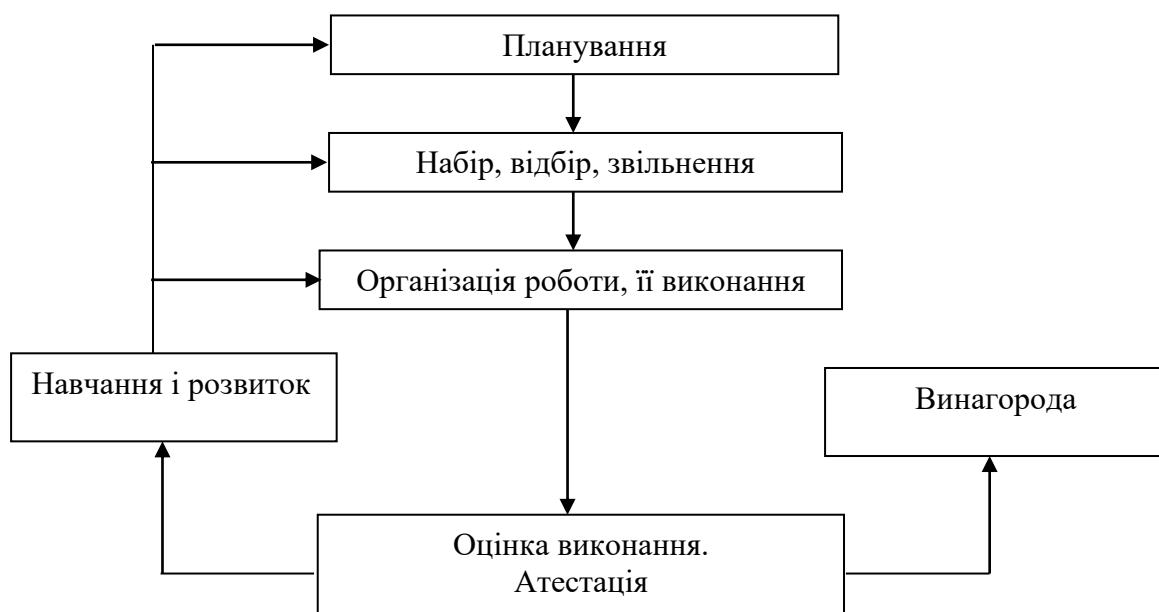


Рис. 1.1. Принципова схема управління трудовим потенціалом [сформовано автором за матеріалами 8; 12; 14; 16; 18; 24]

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання деяких задач. Проаналізувавши роботи багатьох авторів, можна узагальнити перелік основних задач управління розвитком персоналу у наступному вигляді [20; 22; 31; 32; 39].

забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;

досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

підвищення ефективності управління трудовим потенціалом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу.

Ефективність управління розвитком персоналу та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління [28; 30]. Слід зауважити, що чим більшим є підприємство та чим більше підрозділів і філіалів воно має, тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку дослідженню підлягають про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління розвитком персоналу. Існує три групи

основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох [27; 34; 36; 41-42] – рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні задачі управління розвитком персоналу [сформовано автором за матеріалами 22; 31; 32; 41-42]

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності;

обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час кожних рішень. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік, який відбувається між працівниками та керівниками, а й створити атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;

критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці, але підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;

службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління розвитком персоналу, складають:

характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;

оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботи тощо;

оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

До квазізасобів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);  
чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);

наявність неформальних лідерів на певних рівнях підприємства;

брак інформації та виникнення чуток.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний, так і негативний вплив на підприємство. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність підприємства, оскільки попереджати утворення майже неможливо [16; 21; 40].

Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною [17; 35].

Практика показує, що в управлінні персоналом існують два крайніх стилі управління – авторитарний та ліберальний (партисипативний).

Проте, вибір стилю управління має проходити ситуативно, в залежності від конкретної ситуації, а не бути раз і назавжди даним [38].

Повертаючись до методів управління розвитком персоналу, слід сказати, що цілі цих методів часто збігаються з цілями та змістом управлінських стилів, але у методах управління розвитком персоналу містяться окремі елементи концепції управління розвитком персоналу. Виділяють чотири основних методів (концепцій) управління розвитком персоналу:

Визначення виняткових ситуацій. Ця концепція полягає у тому, що кожний відділ самостійно виконує тільки певну конкретну частину роботи, що входить до його компетенції. І лише за умов форс-мажорних обставин чи відхилення від поставлених цілей передбачається втручання іншого підприємства. Основна ідея цього методу полягає у звільненні управлінського

апарату від зайвих робочих операцій, проте проблематичним є чітке розмежування звичайних та надзвичайних операцій.

Визначення цілей. Мається на увазі побудова чіткої та взаємопов'язаної системи цілей, відповідно до структури підприємства, за умови, що цілі є сумісними та актуальними навіть для найнижчих інстанцій підприємства. За умов такого управління розвитком персоналу керівництво має лише формувати цілі, а персонал, що виконує ці цілі, таким чином розширює свою свободу дій, що безперечно є одним із факторів його мотивації. Недопустимим є авторитарне втручання керівників у діяльність нижчих підрозділів та виникнення конфліктів на цьому ґрунті.

Делегування, тобто передача певних завдань та відповідальність за їх виконання на нижчий рівень. За таких умов роботи керівництво має можливість присвятити більше часу власне управлінню, але делегується відповідальність лише за виконання певної роботи, а відповідальність за управління й надалі лежить на керівникові. Для більш ефективного здійснення методу делегування повноважень система повинна мати високий степінь гнучкості, що дає можливість швидкого реагування на зміни.

Концепція мотивації є чи не найголовнішою серед усіх інших і має досить складну підструктуру. Вмотивовані робітники, котрі мають можливість самореалізації та відчувають важливість свого вкладу у діяльність всього підприємства, є найбільш продуктивними для виконання будь-якої роботи. Мотивація передбачає цілу систему стимулів: грошові заохочення, надійна соціальна політика, обладнання робочих місць і т.д. [29; 37].

В реальному житті всі елементи управління розвитком персоналу знаходяться у взаємодії: його суб'єкти за допомогою різних методів і засобів виконують необхідні для підприємства функції по управлінню співробітниками, реалізуючи при цьому цілі економічної і соціальної ефективності. Таким чином, управління розвитком персоналу як відносно самостійна сфера управління розвивається і збагачується в ході розвитку суспільства і ділових організацій.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як Товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: Миргородський район Полтавської області. Актуальна організаційна структура управління підприємством наведена в рис. 2.1.

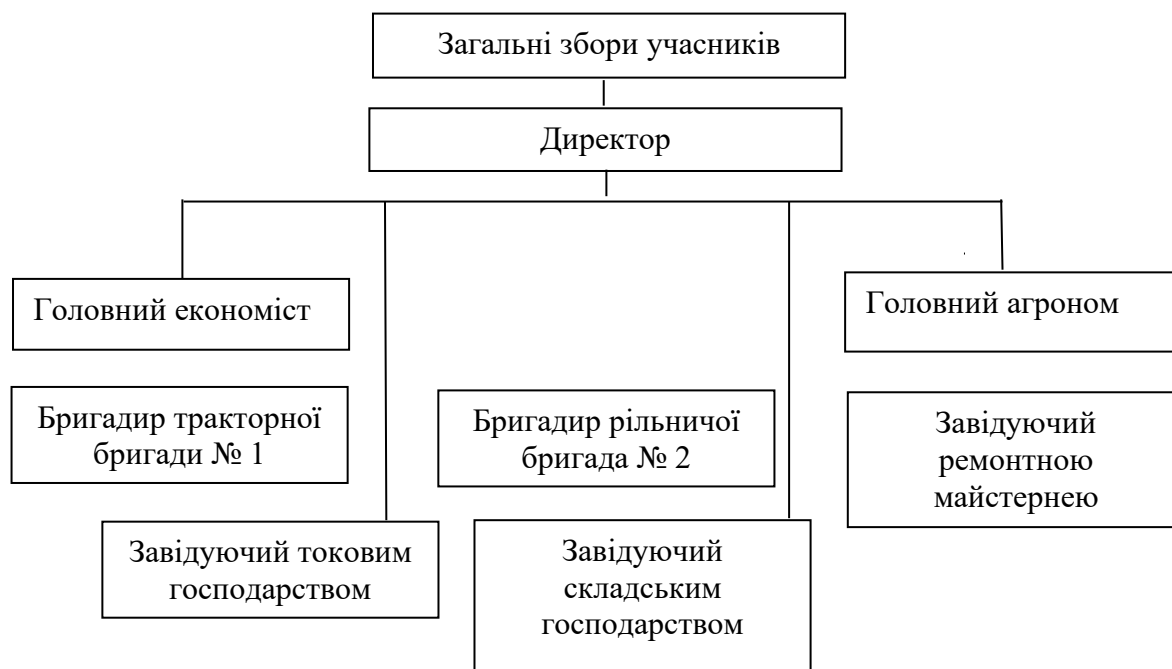


Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2020-2022 рр. [складено автором]

Органи управління: вищий орган – загальні збори учасників; виконавчий орган – директор. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний термін. Учасники мають кількість голосів, яке пропорційне розміру їх часток в статутному капіталі підприємства. Учасники зборів, які беруть в них участь, реєструються із зазначенням кількості голосів, що має кожний з учасників. Цей перелік підписується головою та секретарем

зборів. Виконавчий орган підприємства – директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю та є підзвітним загальним зборам учасників.

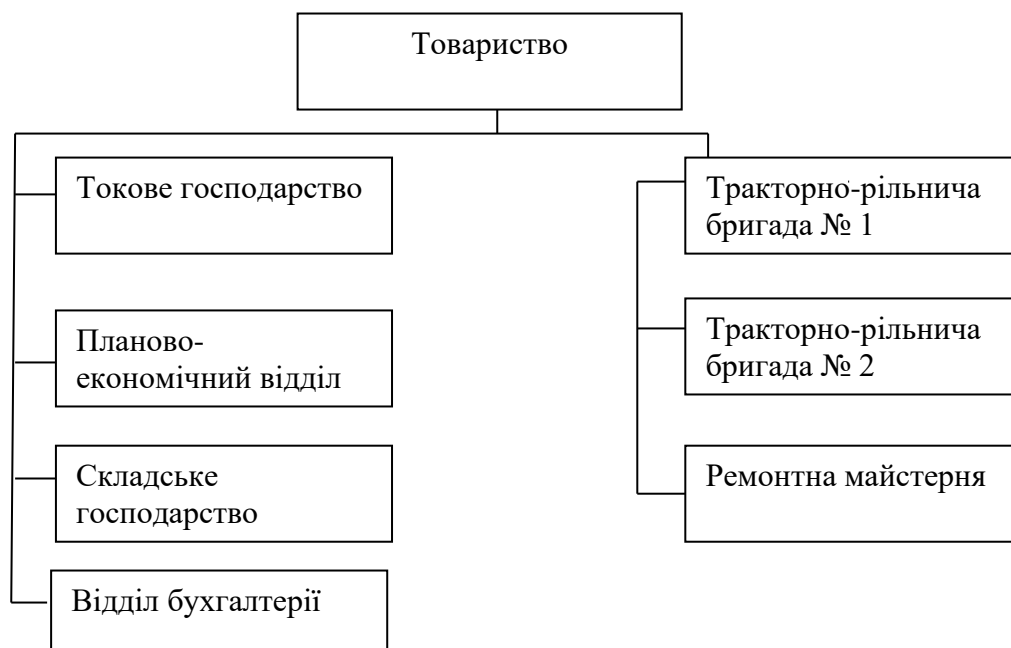


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2020-2022 рр. [складено автором]

До об'єкта управління слід віднести керовані складові, зокрема: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби й оборотні матеріальні активи), економічні ресурси (власні й залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі й інноваційні.

Суб'єкт управління – це керуюча підсистема підприємства, який в свою чергу поділяється на громадський і професійний. Громадський суб'єкт складається зі Зборів учасників та Ревізійної комісії. Професійний включає в себе апарат управління, який складається з директора та головних спеціалістів. Для повноцінного та успішного функціонування будь-якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв'язку й обміну інформацією.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу та структури земельних угідь підприємства,  
2020-2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	3593,0	3593,0	3593,0	100
у т. ч. сільськогос- подарських угідь, га	3543,0	3543,0	3543,0	100
з них - рілля, га	2895,0	2895,0	2895,0	100
Структура угідь, %:				
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	x
у т. ч. сільськогос- подарських угідь	98,6	98,6	98,6	x
з них - рілля	80,6	80,6	80,6	x

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 3593 га, з них 2895 га – рілля. Як свідчать дані табл. 2.1, за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь, зокрема і ріллі, у підприємства не змінилася та становила 98,6 % та 80,6 % від загальної земельної площі.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх  
завантаженість на підприємстві, 2020-2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	63	62	62	98,4
у т.ч. у рослинництві	63	62	62	98,4
Навантаження на одного середньорічного працівника сільськогосподарських угідь, га	56,2	57,1	57,1	101,6

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що кількість працюючих протягом досліджуваного періоду зменшилась на 1 особу (на 1,6 %). Всі працівники

зайняті у галузі рослинництва. Навантаження на одного середньооблікового працівника земельних угідь у 2022 р. збільшилося на 0,9 га (1,6 %).

Раціональне використання всіх видів ресурсів є найважливішим фактором забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, зниження операційних витрат, підвищення ефективності виробництва. Важливою ознакою даного підприємства є наявність у нього відокремленого майна, яке забезпечує матеріально-технічну можливість його діяльності, економічну самостійність, платоспроможність. Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства й ефективність їх використання, 2020-2022 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Усього активів	115617	146905	168801	146,0
Необоротні активи	29355	25120	25248	86,0
з них основні засоби	28212	23370	23536	83,4
Основні засоби за первісною вартістю	53324	52778	58364	109,5
Знос основних засобів	25112	29408	34828	138,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,47	0,56	0,60	127,7
Оборотні активи	86218	121741	143509	166,4
Власний капітал	49714	61834	64003	128,7
Коефіцієнт покриття	0,43	0,42	0,38	88,4
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	7,85	6,50	6,64	84,6
Фондоозброєність, тис. грн./чол	447,81	370,95	379,61	84,8
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	3,06	5,21	6,10	199,3

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2020-2022 рр. величина активів збільшилась на 53184 тис. грн або на 46 %. Приріст активів є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Приріст активів забезпечується зменшенням необоротних активів (на 4107 тис. грн або на 14 %), основні засоби у 2022 р., порівняно з 2020 р., зменшилися на 4676 тис. грн або на 14,6 %. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у

2022 р. порівняно з 2020 р. на 57291 тис. грн або на 66,4 %, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 60 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення (на 0,13 у 2022 р. порівняно з 2020 р.), що можна вважати негативним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття становить 0,38 в. п. і є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2022 р. він зменшився на 11,6 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість зменшилася до 6,64 тис. грн/га, що на 1,21 тис. грн, або на 15,4 % менше, ніж у 2020 р. Фондоозброєність підприємства зменшилася до 379,61 тис. грн/чол, що на 68,2 тис. грн/чол менше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності сучасного підприємства. Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у табл. 2.4. Отже, протягом 2020-2022 рр. показники рентабельності діяльності свідчать про середній рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи отримує 0,013 грн чистого прибутку. Показник використовується для оцінки інвестиційних рішень. У підприємства цей показник за досліджуваний період зменшився на 5,4 %, що є негативною тенденцією. Рентабельність виробництва на підприємстві збільшилася на 7,7 % і становила в 2022 р. 30,1 %. Протягом 2020-2022 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності підприємства, свідчать про середній рівень ефективності господарювання.

Удосконалення організаційних та економічних умов функціонування підприємства – один із шляхів досягнення господарством високих економічних

результатів: збільшення обсягу виробництва продукції, підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, показників прибутковості та рентабельності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

**Результати фінансово-господарської діяльності підприємства, 2020-2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. від 2020 р., (+, -)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	85141	110979	37878	-47263
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	62176	79710	21869	-40307
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	13906	16224	6589	-7317
Чистий прибуток, тис. грн	7757	12120	2169	-5588
Рентабельність активів, %	6,7	8,3	1,3	-5,4
Рентабельність виробництва, %	22,4	20,4	30,1	7,7

Гнучкий підхід до організації і перерозподілу стратегічних ресурсів є ключовим фактором успішності реалізації стратегії. Виділяють наступні підходи до розподілу стратегічних ресурсів: ресурси розподіляються за всіма напрямками порівну; ресурси розподіляються пропорційно потребам; ресурси, в першу чергу, спрямовуються на вирішення найбільш важливих для підприємства проблем.

Найбільш раціональний, на наш погляд, останній пріоритетний підхід розподілу стратегічних ресурсів, який ми і пропонуємо до застосування у підприємства. Тісний зв'язок між стратегією та розвитком персоналу веде до досягнення максимальних результатів, так як ефективна корпоративна культура формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил, визначаючих як їм поводитися і працювати, забезпечує прихильність персоналу до системи норм і цінностей підприємства.

## 2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства

Система управління розвитком персоналу підприємства – система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

Підсистема планування і маркетингу розвитком персоналу підприємства виконує наступні функції:

- розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом;

- аналіз кадрового потенціалу;

- аналіз ринку праці;

- організація кадрового планування;

- планування і прогнозування потреби в персоналі;

- організація реклами;

- підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.

Підсистема управління наймом і обліком персоналу здійснює: організацію найму персоналу, переміщень і прийому персоналу, організацію співбесіди, оцінку, облік прийому, заохочень, і звільнення персоналу, професійну орієнтацію і організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, забезпечення документації системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами проводить: аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і

стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємостосунків, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, дотримання вимог технічного естета, охорони праці і навколишнього середовища, воєнізованої охорони організації і окремих посадовців.

Підсистема прямого управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, введення в посаду і адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробка форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз структури управління, що склалася, проектування нової структури управління, розробка штатного розкладу, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій по розвитку стилю і методів керівництва.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: рішення правових питань трудових відносин, узгодження документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує наступні функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації організації, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

Ефективність реалізації функцій даних підсистем якраз і характеризує динаміка показників плинності персоналу аналізованого підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу підприємства за 2020–2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рівень оновлення персоналу, %	27,52	25,33	25,33
Рівень вибуття персоналу, %	33,89	33,74	31,66
Рівень плинності кадрів, %	33,89	33,74	31,66
Рівень абстентеїзму, %	9,15	9,86	10,12

На розвиток персоналу також суттєво впливає структура та склад фонду заробітної плати підприємства (табл. 2.6).

Залежно від розмірів підприємства склад підрозділів мінятиметься: в дрібних підприємствах один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем (як в аналізованому підприємстві). А в крупних підприємствах функції кожної підсистеми виконує окремий підрозділ.

Таким чином, наявність вказаних вище тенденцій говорить про високий рівень розвитку управління персоналом, загальної культури управління в діяльності підприємства. Вітчизняна практика робить в даний час енергійні кроки по становленню ефективної системи управління персоналом і поступовому включенню даної системи в загальний світовий процес.

**Структура та склад фонду заробітної плати підприємства за 2020–2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Фонд заробітної плати всього	7620	100	8263	100	6647	100
в тому числі: фонд основної заробітної плати	6629,4	87	7271,4	88	6314,6	95
фонд додаткової заробітної плати	990,6	13	991,6	12	332,4	5

Аналіз фонду заробітної плати (ФЗП) персоналу підприємства за 2020–2022 рр. представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз фонду заробітної плати (ФЗП) персоналу підприємства за 2020–2022 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			2022 р. від 2020 р., (+, -)
	2020	2021	2022	
Виручка від реалізації, тис. грн.	85141	110979	37878	-47263
ФЗП, всього, тис. грн.	7620	8263	6647	-973
ФЗП, у відсотках до виручки	8,9	7,4	17,5	8,6
Середньоспискова чисельність робітників, чол.	63	62	62	-1
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	10079	11106	8934	-1145
Продуктивність праці, тис. грн/чол	1351,4	1790,0	610,9	-740,5

Як видно, методи аналізу і побудови системи управління розвитком персоналом органічно вписуються в логіку етапів проведення аналізу системи управління персоналом, що дозволяє збудувати їх в систему.

Концепцію управління персоналом в даний час складає зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до задач, що стоять перед підприємством.

Перед керівником, стурбованим досягненням ефективного управління над своїми підлеглими, стоїть задача формування такого робочого середовища, яке буде максимально ефективно впливати на їх трудову мотивацію.

Під мотивуючим робочим середовищем ми розуміємо весь контекст професійної діяльності персоналу організації, що включає як характеристики робочих завдань, так і характеристики робочої ситуації, які надають дію на трудову мотивацію працівників.

Системний розгляд проблеми трудової мотивації працівників підприємства вимагає обліку наступних чинників:

- індивідуальні характеристики працівників;
- особливості виконуваної роботи;
- характеристики робочої ситуації, в якій протікає трудова діяльність;
- виявлення задоволеності працею.

Для виявлення задоволеності працею персоналу підприємства було проведено дослідження. Будь-яке дослідження слід починати з формулювання цілей. Нечітко сформульована проблема не дозволить вірно визначити цілі дослідження.

Інформація може розділитися на первинну і вторинну.

Первинною називається інформація, одержана вперше для конкретно поставленої проблеми.

Вторинною називається інформація, вже кимось раніше зібрана для інших цілей і яка може виявитися корисною для вирішення даної проблеми.

Будь-яке дослідження слід починати саме з відбору вторинної інформації. Але унаслідок того, що подібних досліджень на даному підприємстві раніше не проводилося, дослідження слід почати відразу із збору первинної інформації. Етап первинної інформації має місце, коли вторинній інформації виявляється недостатньо або вона відсутня. Можна назвати чотири методи отримання

первинної інформації: нагляд, експеримент, фокусування і дослід. Нагляд – один з найпростіших і дешевих методів дослідження, здійснюваного в реальних умовах – полягає в проведенні безпосереднього нагляду за людьми і навколишнім оточенням в районі об'єкту, що цікавиться.

Експеримент дозволяє виявити реальну реакцію груп людей на певні чинники або їх зміни.

Фокусування полягає в цілеспрямованому відборі спеціальних фокус-груп, зазвичай від семи до п'ятнадцяти чоловік, і обговоренні в їх колі проблеми, що цікавить дослідників, під керівництвом професійного психолога.

Дослід – найбільш універсальний і ефективний метод проведення досліджень, особливо коли йдеться про збір первинної інформації.

Визначившись з методами дослідження, необхідно вибрати відповідне знаряддя дослідження, наприклад відеокамери і анкети.

Нами був вибраний анкетний опит як найпростіший і ефективний.

Звичайно для складання анкети потрібна достатньо висока кваліфікація. Найпоширеніші помилки, що зустрічаються в анкетах – це формулювання таких питань, на які важко відповісти або не хочеться відповідати, або відсутність питань на які слідувала б обов'язково одержати відповіді. При складанні анкети слід користуватися простими не двозначними словами, що не містять навідних елементів. Дуже важливо правильно встановлювати послідовність питань. Перше з питань повинен збудити інтерес у опитуваного. Важкі і особисті питання слід ставити в кінці анкети.

Аналіз зібраної інформації. Одержана в ході цього дослідження інформація піддається всебічному аналізу.

На основі даних щорічного анкетування, в якому брали участь працівники підприємства, формулюються основні висновки, приймаються або відкидаються гіпотези і даються рекомендації.

Проведемо аналіз одержаної інформації.

Розмір заробітної платні.

68 % опитаних відзначили середню задоволеність розміром заробітної платні. Слід підвищити матеріальне стимулювання працівників, а оскільки підняття заробітної платні для збільшення задоволеності приведе до великих витрат то слід налагодити систему премій і бонусів для підняття показника.

Робота без великих напруг і стресів.

Низький рівень даного показника швидше пов'язаний з характерними особливостями підприємства.

Перспективи професійного і службового зростання.

Дослід показав, що більше половини співробітників не бачать перспективи зростання на даному підприємстві. Керівництву варто виявляти велику зацікавленість в зростанні і прогресі співробітників. Це може виражатися в тому, що працівнику буде доручена складніша робота, можна делегувати працівнику більше відповідальності за виконання певної роботи. Хотілося порекомендувати керівництву підприємства всіляко заохочувати ініціативу молодих працівників у віці до 30 років. Оскільки це, можливо, принесе нові ідеї, не боятися довіряти молодим людям керівні посади.

Взаємостосунки з безпосереднім керівником.

62 % опитуваних відповіли, що їх задовольняє даний показник. Це є слідством індивідуального підходу до підлеглих. З розвитком підприємства і збільшенням чисельності персоналу все важче підтримуватиме цей чинник.

Інформованість на підприємстві.

40 % працівників відзначили недолік інформації про цілі і задачі підприємства.

Важливість і відповідальність виконуваної роботи.

74 % опитаних працівників задовольняє цей показник задоволеності.

Умови праці.

На підприємстві надають невелику увагу даному показнику. Слідством цього і став такий низький результат опиту – 70 %.

Надійність роботи, що дає впевненість в завтрашньому дні.

Низький рівень даного показника швидше пов'язаний з нестабільністю українського ринку, ніж конкретно з даним підприємством.

Можливість виконувати роботу, яка користується повагою широкого кола людей.

89 % опитаних відзначили середню задоволеність цим показником. Цей показник того, наскільки ефективно організована робота в цілому. Низька оцінка цього показника пов'язана з тим, що підприємство інтенсивно розвивається і одночасно з розвитком потрібна реорганізація організації робіт, на яку потрібно багато сил і часу.

Взаємостосунки, що склалися з товаришами по роботі.

90 % опитаних відповіли, що їх в повніше задовольняє цей показник – найвища оцінка зі всіх пунктів анкети. Проте це не означає, що можна забути про даний показник. В майбутньому в організації так само слід підтримувати хороші взаємостосунки між працівниками.

Можливості для прояву самостійності і ініціативи в роботі.

45 % опитаного персоналу відповіли, що їх задовольняє даний показник. А 55 % що не задовольняє. Безпосереднім керівникам працівників слід виявити людей з низьким рівнем задоволеності по даному показнику і по можливості надати більше ініціативи у виконуваних ними обов'язках.

Відповідність роботи вашим здібностям.

Дослід показав дуже низьку задоволеність даним показником. Для його підвищення керівництву слід виявляти здібності працівників і діяти відповідно до одержаної інформації.

Робота як засіб досягнення успіху в житті.

Більше половини опитаних відзначили середню задоволеність цим показником. Це пов'язано не тільки з підприємством, але і з невисоким рівнем життя в Україні.

Щоб вибрати мотиваційні дії потрібно провести оцінку мотиваційного середовища, яке створює необхідні стимули для ефективної роботи і досягнення цілей підприємства.

Результати анкетування по діагностиці мотиваційного середовища і визначенню мотиваційного профілю визначили ступінь зацікавленості працівників підприємства в підвищенні ефективності діяльності підприємства і представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка ознак для розвитку персоналу підприємства [складено автором]**

Мотиваційні ознаки		Значимі для обслуговуючого персоналу		Значимі для управлінського персоналу		
		величина вибору	середня оцінка	величина вибору	середня оцінка	низька оцінка
1	Прагнення отримати матеріальну винагороду	83,1	9,84	32,4	3,6	4
2	Потреби в умовах безпеки на роботі і соціальному комфорті	58,7	7,42	55,1	7,0	2
3	Потреба в гарному відношенні з боку співробітників	47,6	6,34	15,3	5,67	3
4	Потреба в повазі з боку керівництва	38,2	5,75	12,74	5,0	4
5	Прагнення кар'єрного росту	31,9	3,98	14,8	4,22	3
6	Бажання уникнути відповідальності	24,3	2,47	0,98	1,0	1
7	Прагнення проявити себе	15,7	5,02	13,5	4,22	4
8	Потреба в усвідомленні громадської значимості своєї праці	6,2	4,21	55,31	8,11	3
9	Потреба в задоволенні від гарно виконаної роботи	9,7	5,84	76,51	9,78	1
10	Бажання проявити творчість в роботі	7,5	4,05	43,58	5,22	4

З'ясувалося, що матеріальна зацікавленість є одним з основних мотивів трудової діяльності обслуговуючого персоналу підприємства (82 % голосів), а для управлінських працівників найзначнішим мотивом є потреба в задоволенні від добре виконаної роботи.

Другою значущою мотиваційною ознакою персоналу підприємства є потреба в умовах безпеки в роботі і соціальному комфорті в колективі (60 %). Потреба в хорошому відношенні з боку колег спостерігається у 49 %, а потреба в пошані з боку керівника виявлена у 37 %.

Бажання уникати відповідальності спостерігається в основному у 25 % працівників, до яких відносяться техніки і підсобні робітники.

Мотиваційна ознака – прагнення до отримання матеріальної винагороди, виявлено у 33 % управлінських працівників, що говорить про те, що вони у принципі задоволені оплатою праці і на першому місці у них бажання проявити творчість в роботі (43 %).

Керівники, з свого боку, хотіли б бачити головним мотивом у підлеглих - задоволення від добре виконаної роботи (78 %), потреби в умовах безпеки і потреба в усвідомленні суспільної значущості праці працівників (56 % одержали обидва мотиви).

Таким чином, виявилось неспівпадання поглядів на мотивацію у керівника і підлеглих підприємства.

На підставі одержаних експериментально даних, можна зробити висновок, що в цілому на підприємстві діюча система розвитку персоналу вимагає зміни і розробки рекомендацій по її поліпшенню.

Вибір мотиваційних заходів звичайно визначає керівник з фахівцем по кадрах.

## РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Перед керівником, стурбованим досягненням ефективного управління над своїми підлеглими, стоїть задача формування такого робочого середовища, яке буде максимально ефективно впливати на їх трудову мотивацію. Серед факторів демотивації персоналу можна назвати наступні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Фактори демотивації персоналу підприємства [складено автором]

Основні фактори втрати мотивації	Причини їх виникнення	Рекомендації з усунення
Порушення негласного контракту	Реальні умови не відповідають очікуванням працівника, не реалізуються його внутрішні мотиви	Надання кандидату реальної інформації про підприємство та його роль, формування реальних очікувань
Невикористання навичок працівника	Працівник не реалізує свої навички та кваліфікацію	Перед працівником ставити завдання відповідно до його навичок та кваліфікації
Ігнорування ідей та ініціативи	Із-за недовіри або небажання змінювати існуючу ситуацію ідеї не сприймаються керівництвом	Зосереджувати увагу на ідеях та пропозиціях персоналу, завжди пояснювати, чому запропонована ідея не підходить для реалізації на підприємстві
Відсутність почуття причетності	Неналежне ставлення до працівників	Формування командного духу у всіх підрозділах підприємства
Відсутність особистого та професійного зростання	Одноманітна робота, довгострокова діяльність, результат якої можна відчутти через певний період часу	Давати працівникам короткотермінові завдання, довгострокові проекти розбивати на етапи, оцінювати їх проміжні результати
Відсутність визнання досягнень з боку керівництва	Ігнорування успіхів працівника в його діяльності	Заохочувати всі перемоги працівника, переглянути оцінювання результатів
Відсутність змін в статусі працівника	Жорсткі структурні межі для кар'єрного зростання, суб'єктивізм керівника при прийнятті рішень про переміщення працівника	Застосовувати різноманітні зміни статусу без зміни посади
Стиль управління безпосереднього керівника	Нерозуміння керівником пріоритетів працівника відповідно до його шкали цінностей, ігнорування мотивів працівника	Оцінювання керівником пріоритетів працівника, його цінностей та внутрішніх мотивів

Щоб вибрати мотиваційні дії потрібно провести оцінку мотиваційного середовища, яке створює необхідні стимули для ефективної роботи і досягнення цілей підприємства. Методи формування лояльності співробітників підприємства представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Методи формування лояльності співробітників підприємства  
[складено автором]**

Методи управління рівнем задоволеності співробітників	Тип лояльності, що розвивається		
	розрахункова	емоційна	нормативна
Направлені на задоволення матеріальних, базових потреб	висока зарплата премії бонуси за підсумками роботи за рік пільги (страхування, санітарно-курортна база, поїздки, відпочинок, кредитування) навчання за рахунок підприємства	впливаючі на сім'ю вигоди (наприклад, по догляду за дітьми; гнучкий графік) навчання, яке допомагає співробітникам відчувати себе упевненими в їх здатності виконувати їх роботу стратегія довгострокової зайнятості	пільги (наприклад, на кредити)
Направлені на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (то, якою мірою люди інформовані про значущі для них питання)	корпоративні заходи	дія через організаційну культуру забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом популяризації їх	умови трудового контракту включають нерозголошення інформації розповсюдження формальних і неформальних норм поведінки
Направлені на задоволення потреби в залученні причетності самореалізації	винагорода, що включає елементи власності (виплата акціями і т. д.)	зв'язок зусиль співробітника і кінцевого результату формує в свідомості співробітника єдність власних цілей і цілей організації програми участі в управлінні, в ухваленні рішень подяка статусна винагорода	проведення тренінгів єдності підкреслення значущості внеску співробітника в загальний результат інвестиції в персонал

Методи управління рівнем задоволеності співробітників	Тип лояльності, що розвивається		
	розрахункова	емоційна	нормативна
		(наприклад, перехідний атрибут кращого працівника) комунікація цінності прихильності співробітників для компанії методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіра групам в питаннях структуризації роботи і рішення тактичних проблем моделювання робіт з метою досягнення максимального задоволення співробітників, скорочення ієрархії і відмінностей в статусі	

В основу оцінки ефективності управління розвитком персоналу як підходу до визначення рівня «персоналізації управління», або інакше кажучи важливості, значимості наявного кадрового потенціалу зайнятих працівників для керівництва підприємства, ставлення менеджменту до проблем, пов'язаних з менеджментом персоналу, слід покласти показники, які впливають на соціально-побутові умови життя, рівень задоволення потреб, а саме – рівень зарплати, відрахування на соціальні заходи. При цьому рівень зарплати співставляється з розмірами прожиткового мінімуму, мінімальної зарплати, середньої зарплати по галузі, по економіці, іншими видами економічної діяльності. Комплексна характеристика рівня ефективності управління розвитком персоналу здійснюється за допомогою визначення сукупного доходу від зайнятості на конкретному підприємстві, куди слід включити: фонд оплати праці і доходи від власності (дивіденди, проценти по акціях, орендна плата штатним працівникам). Отриману суму доходу за певний період слід співставити з минулим періодом, а також розміром доходу, який забезпечує

можливість придбати мінімальний набір товарів і послуг для однієї працездатної людини. Виходячи із сказаного ми пропонуємо визначати коефіцієнт «персоналізації управління», як співвідношення між середнім сукупним доходом 1-го працівника від зайнятості на підприємстві та прожитковим мінімумом на поточний рік. Чим ближче значення до 1, або перевищує її, тим більше адміністрація приділяє уваги задоволенню потреб персоналу, тобто дбає про ефективне його використання через матеріальне заохочення, що дає підстави позитивно оцінити дії керівництва підприємства.

Ефективність менеджменту також слід оцінювати через призму ефективності управління розвитком персоналу, дій керівництва, направлених на його формування і розвиток. Така позиція, на нашу думку, є правильною за умови необхідності зберегти та покращити кадровий потенціал в більшості підприємства. До згаданих дій відносяться кроки направлені на забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників з відповідним освітнім рівнем і професійно-кваліфікаційними характеристиками, а також витрати підприємства на навчання, перепідготовку кадрів. Відносно оцінки ефективності менеджменту персоналу, то ми пропонуємо її здійснювати на основі наступних критеріїв (табл. 3.3).

Оцінюючи рівень ефективності управління підприємством і менеджменту персоналу зокрема необхідно також звернути увагу на функцію мотивації.

Саме вона є визначальним фактором ефективності, тому оцінюють зміни розмірів заробітної плати за звітний рік порівняно з базисним як в середньому по підприємству, так і в розрізі окремих спеціальностей, посад, зіставивши розмір зарплати з мінімальною, а також з прожитковим мінімумом. Це дає змогу визначити місце мотивації праці в системі менеджменту конкретного підприємства за рахунок співставлення змін в оплаті праці. Звертають увагу на структуру фонду оплати праці, а головне – на питому вагу в ньому додаткової оплати. Так як в умовах ринкової економіки визначальним чинником високого рівня мотивації праці є заробітна плата персоналу, то її слід розглядати як складову оцінки ефективності управління. При досягненні ситуації, коли

оплата праці персоналу підприємства буде адекватною затracеним зусиллям або об'єму виконаних робіт, кінцевому результату, це вказуватиме на кращу «якість» управлінських рішень. Зміни розмірів заробітної плати, адекватність її виконаній роботі, ми вважаємо складовою оцінки ефективності управління підприємством.

Таблиця 3.3

**Оцінка ефективності управління розвитком персоналу [розроблено автором]**

Показник	Критерій оцінки
Заробітна плата персоналу і сукупний доход від зайнятості	Розмір в % до прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, середньої зарплати по економіці, галузі – збільшення чи зменшення
Затрати праці	Збільшення чи зменшення порівняно з минулим періодом на одиницю продукції в розрізі її видів
Продуктивність праці	Збільшення чи зменшення порівняно з минулим періодом, середнім значенням по галузі в поточному році, з передовими підприємствами
Витрати на навчання і перепідготовку кадрів	Збільшення чи зменшення порівняно з минулим періодом, відносно стратегії розвитку кадрового потенціалу
Повнота використання кадрового потенціалу	Втрати робочого часу, період зайнятості працівників протягом року

Ефективність управління, на нашу думку, необхідно оцінювати в контексті забезпеченості суб'єкта господарювання персоналом, вивчення особливостей кадрової політики, заходів, пов'язаних з формуванням та розвитком персоналу. А саме – через визначення змін кількісно-якісного складу за певний період, рівня плинності кадрів і основних чинників, що його зумовили в розрізі освітніх і вікових груп кадрів, а також за професіями. Це дозволяє визначити на скільки менеджмент задовольняє потреби зайнятих, ставлення персоналу до кадрової політики роботодавця і виявити, які її аспекти сприяють (сприяли) змінам в кадровому потенціалі. За умови непривабливості сільськогосподарської праці звертають увагу на те, скільки коштів витрачено на підтримку молодих працівників, навчання і підвищення кваліфікації кадрів, покращення соціально-побутових умов життя зайнятих на підприємстві. Ефект від заходів по управлінню персоналом може бути також виражений у

збільшенні кількості виробленої продукції і підвищенні її якості (економічний ефект), підвищенні матеріального добробуту працівників (мотиваційний ефект), покращенні соціально-побутових умов праці зайнятих (соціальний ефект), покращення кадрового потенціалу підприємства (ефект менеджменту кадрового потенціалу) (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складові ефекту менеджменту персоналу [складено автором]

Необхідно обов'язково оцінювати рівень продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах. Протягом декількох років для оцінки власних результатів підприємства не використовують, у звітності, показник продуктивності праці у вартісному її виразі, а саме – не розраховують виробництво валової продукції на 1-го працівника. Повернення до практики визначення продуктивності праці на конкретному підприємстві дасть змогу визначати зміни у мотивації персоналу, результатах виробництва і ефективність розвитку персоналу.

Має місце визначення відносного рівня продуктивності праці, через порівняння фактичних затрат праці і кількості виробленої продукції, по видах, в звітному році з базисним, що дозволить показати кількість виробленої продукції та обсяг затрачених зусиль працівників, що характеризуватиме

ефективність існуючої системи організації праці, техніки і технологій. Таке твердження базується на тому, що збільшення затрат праці пов'язано з погіршенням техніко-технологічної оснащеності підприємства і організації праці зокрема. Потрібно звернути увагу на адміністративні і трансакційні витрати, визначивши тенденції їх зміни і зміни результатів діяльності. Адміністративні витрати слід розраховувати на 1-го працівника, на 1-го працівника управлінського складу, на 1 га сільськогосподарських угідь, збільшення (зменшення) останніх характеризуватиме зміни в ефективності менеджменту на підприємстві.

Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства потребує розробки і здійснення цілого ряду відповідних заходів. Серед них: збереження та поліпшення кадрового потенціалу, підвищення ефективності мотиваційних механізмів, та комплексна оцінка ефективності управління підприємством, пропонується здійснювати поетапно, по мірі покращення фінансового стану. Необхідно створити сприятливий мотиваційний клімат трудової діяльності, тобто імідж стабільності виплати зарплати і зайнятості, високої, рівнозначної затраченим зусиллям та отриманим результатам оплати праці. Суть сказаного полягає у здійсненні заходів, які сприятимуть підвищенню мотивації.

Підвищення ефективності мотиваційних механізмів полягає у поступовому збільшенні витрат на оплату праці, зміні структури фонду оплати в контексті збільшення питомої ваги додаткової оплати, заохочувальних і компенсаційних виплат. Це сприятиме підвищенню мотивації власне праці та мотивації трудової діяльності. Ефективність управління потребує періодичної оцінки, вона здійснюється через розмежування показників ефективності менеджменту господарської діяльності та менеджменту персоналу зокрема.

Пропоновані заходи сприятимуть поліпшенню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації праці та результативності функціонування підприємства, тобто ефективному менеджменту господарської діяльності і розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за темою «Управління розвитком персоналу підприємства» доцільно зробити такі висновки:

1. Управління розвитком персоналу – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств. Основні задачі управління розвитком персоналу: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва; закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу) тощо.

2. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Виявлено, що товариство перебуває на етапі зрілості, що передбачає максимізацію прибутку, встановлення адаптивної системи менеджменту, планування і контролю витрат. Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Оцінено реалістичність реалізації цілей підприємства. Проведено характеристику функціональних та лінійних рівнів управління підприємства із зазначенням переваг та недоліків лінійно–функціонального типу організаційної структури управління.

3. Система управління розвитком персоналу підприємства – система, в якій реалізуються функції управління персоналом. За аналізованим підприємством зокрема розглянуто підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних

функцій (підсистема планування і маркетингу розвитком персоналу; підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема прямого управління розвитком персоналу; підсистема управління мотивацією поведінки персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистеми управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

4. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства потребує розробки і здійснення цілого ряду відповідних заходів. Серед них: збереження та поліпшення кадрового потенціалу, підвищення ефективності мотиваційних механізмів, та комплексна оцінка ефективності управління підприємством, пропонується здійснювати поетапно, по мірі покращення фінансового стану. Необхідно створити сприятливий мотиваційний клімат трудової діяльності, тобто імідж стабільності виплати зарплати і зайнятості, високої, рівнозначної затраченим зусиллям та отриманим результатам оплати праці. Суть сказаного полягає у здійсненні заходів, які сприятимуть підвищенню мотивації.

5. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів полягає у поступовому збільшенні витрат на оплату праці, зміні структури фонду оплати в контексті збільшення питомої ваги додаткової оплати, заохочувальних і компенсаційних виплат. Це сприятиме підвищенню мотивації власне праці та мотивації трудової діяльності. Ефективність управління потребує періодичної оцінки, вона здійснюється через розмежування показників ефективності менеджменту господарської діяльності та менеджменту персоналу зокрема. Пропоновані заходи сприятимуть поліпшенню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації праці та результативності функціонування підприємства, тобто ефективному менеджменту господарської діяльності і розвитку персоналу.