

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
13 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Розвиток людського потенціалу в забезпеченні ефективності
діяльності підприємства»**
(на матеріалах «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»)

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Романова Олена Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена БАРАКСІНА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність людського потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до діагностики розвитку людського потенціалу.....	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	26
2.2. Аналіз ефективності використання людського потенціалу.....	34
2.3. Діагностика проблем управління людським потенціалом при розвитку персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	43
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	54
3.1. Планування трудових процесів при управлінні розвитком людського потенціалу.....	54
3.2. Напрями розвитку людського потенціалу при забезпеченні ефективності діяльності підприємства.....	64
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління розвитком людського потенціалу особливо важливе при стрімкому науково-технічному прогресі, коли технології, продукти, операційні методи старіють зі значною швидкістю, а навички і знання працівників стають основним джерелом тривалого розквіту будь-якого підприємства. Усі зміни, які відбуваються, спричиняють потребу пошуку новітніх методів управління процесами розвитку людського потенціалу, адже саме від них залежить формування виробничого процесу, раціональне використання робочої сили та оптимальність робочого часу, підвищення продуктивності праці.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувався можливий розвиток людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій розвитку людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

- з'ясування сутності людського потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- дослідження методичних підходів до діагностики розвитку людського потенціалу;

– організаційно-економічна характеристика «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»;

- аналіз ефективності використання людського потенціалу;
- діагностика проблем управління людським потенціалом при розвитку персоналу;
- планування трудових процесів при управлінні розвитком людського потенціалу;
- удосконалення напрямів розвитку людського потенціалу при забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку людського потенціалу при забезпеченні ефективності діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розвитку людського потенціалу при забезпеченні ефективності діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

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 кваліфікаційної роботи становили матеріали «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

- організаційно-економічний механізм покращення людського потенціалу, який базується на важливих інструментах управління процесами

розвитку персоналу: програмі удосконалення мотивації персоналу; програмі підвищення кваліфікації співробітників; програмі соціального розвитку;

- механізм корпоративного розвитку під девізом «навчання можливе і на робочих місцях», з використанням сучасних методів розвитку людського потенціалу, таких як коучинг, e-learning, buddying, shadowing та secondment.

- екологоорієнтований та соціально відповідальний розвиток персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», що передбачає набуття знань зі сталого розвитку, втілення їх на практиці у підприємстві та поза межами з метою удосконалення діяльності, отримання економічних та конкурентних переваг;

набули подальшого розвитку:

- складові рекомендаційного соціально-орієнтованого управління процесом розвитку людського потенціалу, які охоплюють медичне страхування, утворення зелених груп, сортування сміття в офісі, організації волонтерських ініціатив, нові стандарти соціально відповідального управління, баланс між роботою та сім'єю, корпоративний університет, заощадження використання паперу, портал он-лайн навчання;

- система стимулювання співробітників за знання і професіоналізм, що орієнтована на удосконалення освітньої складової людського потенціалу, а не на результати праці;

- система навчання і розвитку людського потенціалу в акронімі ADDIE (A (Needs Assesment) – виділення потреб у навчанні та формуванні чіткої картини відносно того, як потрібно вчити для досягнення стратегічних аспектів управління розвитком, D (Program Design) – планування корпоративної програми навчання, яка характеризує терміни, категорії персоналу, бюджет, методи навчання та розвитку, D (Program Development) – розробка навчальних програм для розв'язку завдань навчання всіх категорій працівників, I (Program Implementation) – проведення навчання відповідно запланованої програми, E (Evaluation) – аналіз результатів навчання).

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на

наукових конференціях у м. Дніпрі (6-8 лютого 2020 р.), та Полтавській державній аграрній академії у м. Полтава (17-18 березня 2021 р., 17 листопада 2020 р., 1 листопада 2019 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій праці та 4 матеріалах конференцій:

1. Романова О.В. та ін. Конкуренентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

2. Романова О. В. Сутність стратегій в антикризовому управлінні. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : зб. матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (17 листопада 2020 р., м. Полтава, ПДАА). Полтава: ПДАА, 2020. С. 47–48.

3. Романова О.В. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу. *WayScience*. Дніпро, 2020. Т 2. С.481–485.

4. Романова О. В. Менеджмент аграрних підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : зб. матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1 листопада 2019 р., м. Полтава, ПДАА). Полтава: ПДАА, 2019. С. 242–244.

5. Романова О. В. Стратегічне управління та його роль у діяльності підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (17-18 березня 2021 р., м. Полтава, ПДАА). Полтава: ПДАА, 2021. С. 72–73.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 70 сторінок друкованого тексту, робота містить 26 таблиць, 8 рисунків та 6 додатків. Список використаних джерел включає 106 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність людського потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Сьогодення України характеризується швидкими темпами зменшення народонаселення, обмеженістю набутого професійного досвіду, низьким рівнем професійної підготовки робочої сили, низькою якістю освітнього рівня та інформатизації населення. Ці фактори значно зменшують конкурентні позиції України, призводять до вигорання окремих працівників.

Людський потенціал є соціально-економічною категорією, що відображає участь людини у суспільних процесах, тому визначення саме ролі спроможне до комплексного визначення принципів людського розвитку та політики у цьому напрямі.

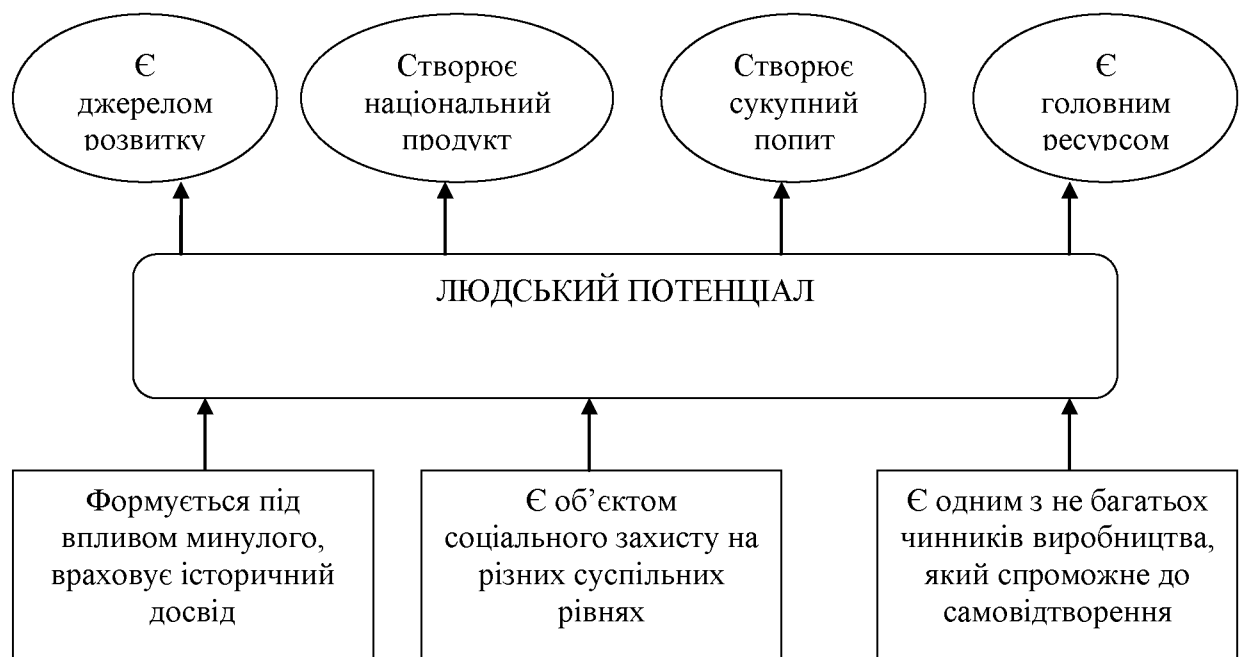


Рис. 1.1. Місце людського потенціалу у системі соціально-економічних факторів [104]

За багато років досліджень, українськими вченими, склалась низка визначень поняття «людського потенціалу» (табл. 1.1). Спільною їх рисою є комплексний підхід до розуміння «людського потенціалу», намагання зобразити багатосторонню структуру.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «людський потенціал»

Визначення	Автор
Людський потенціал – це високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета суспільного розвитку [36, с. 16]	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 [12, с. 9]	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 [14, с. 31]	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 у суспільстві [15, с. 58]	Д. Богиня
Людський потенціал – це сукупність соціально-демографічного, соціально-економічного, діяльнісного та соціокультурного потенціалів [96, с. 35]	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 [58, с. 17]	С. Пирожков
Людський потенціал – це можливий рівень досягнення економікою країни бажаних темпів економічного зростання з використанням наявного людського та інтелектуального капіталу [59, с. 50]	В. Порохня
Людський потенціал – це людський капітал та соціально-економічні умови його формування, розвитку і використання [60, с. 9]	В. Приймак
Людський потенціал – це здібності людини, що не залежать від рівня їх використання в матеріальному або нематеріальному виробництві [77, с. 31]	Л. Семів
Людський потенціал – це сукупність наявних або природних здібностей до інтелектуальної, творчої, розумової, економічної, культурної діяльності з метою індивідуального та суспільного розвитку [79, с. 69]	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 [85, с. 192]	С. Трубич
Людський потенціал – сукупна здатність певної людської спільноти і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку [97, с. 93-94]	Л. Шаульська

Виходячи з тверджень людського потенціалу доцільно виділити основні складові даного поняття:

- 1) демографічний потенціал;
- 2) потенціал здоров'я;
- 3) освітньо-професійний потенціал;
- 4) інтелектуальний потенціал;
- 5) діяльнісний потенціал;
- 6) соціально-економічний потенціал;
- 7) соціально-ментальний потенціал;
- 8) громадянсько-політичний потенціал.

У сучасних соціально-економічних дослідженнях людський потенціал відображає людський капітал (вартісна оцінка здібностей людини: вроджених якостей, освіти, професійних знань, кваліфікації, досвіду у контексті можливості приносити дохід) та характеризується людським розвиток (процес запровадження потрібних умов для формування та реалізації людського потенціалу) (рис. 1.2).

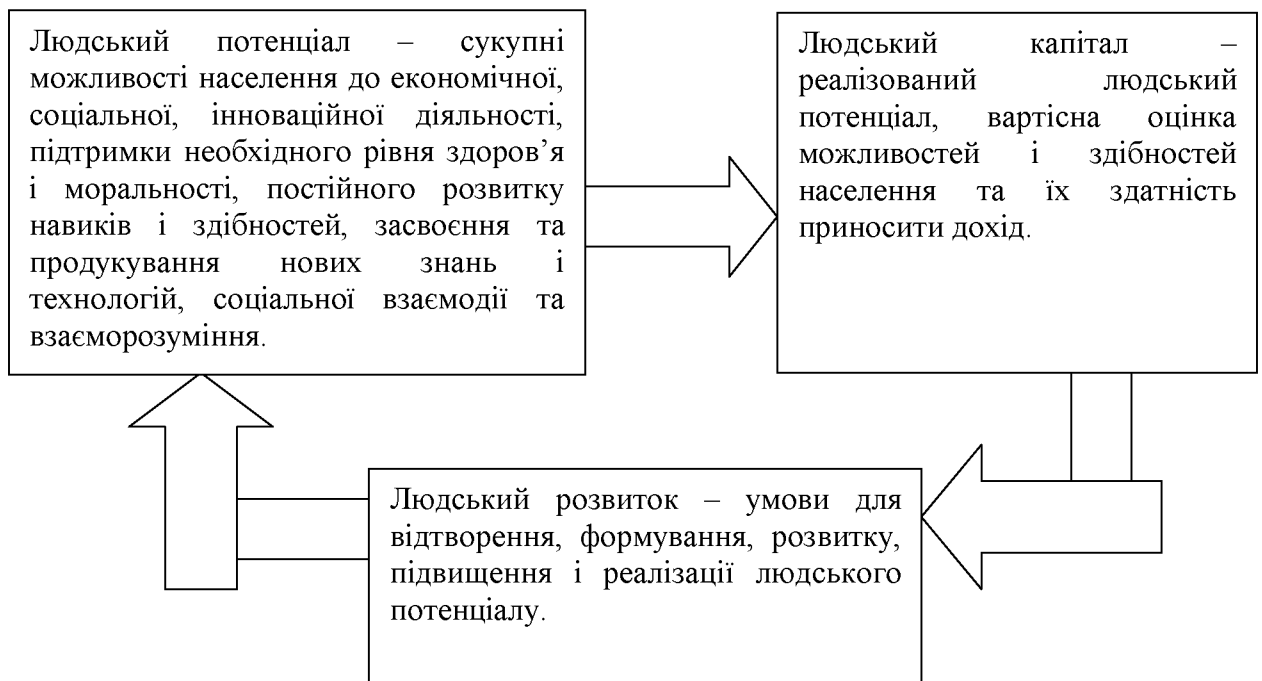


Рис. 1.2. Механізм взаємодії людського потенціалу у соціально-економічному розвитку [22; 33; 35]

Людський капітал є активною часткою людського потенціалу, його використання закономірно має супроводжуватись збільшенням доходів та стимулюванням подальших інвестицій в управління талантами.

Бурд'є П. виділяв три складові людського капіталу, а саме культурну, соціальну та інтелектуальну, які ґрунтуються на розділенні сфер інтелектуального життя: мистецтва, науки, релігії, освіти та сукупності потенціалів особи: пізнавального, творчого, комунікативного, ціннісно-орієнтаційного та естетичного, а також три соціальні ролі, які виконує людина: сімейна, трудова, дозвільна [34, с. 71]. На думку автора даний підхід є широким та стосується потенціалу людини, де закладаються неекономічні фактори розвитку, гармонізація інтересів людей та самоудосконалення.

Людський капітал відображає зміни, перш за все у виробництві, у відношенні людини до виробничого процесу. Він є сукупність продуктивних якостей людини (здібностей, знань, навичок, енергії, мотивацій, які використовуються у процесі виробництва). Ці елементи становлять зміст людського капіталу, але ними не слід обмежуватися, тому що і нагромадження знань, і розвиток здібностей неминуче впливають на розвиток людських якостей. Людський потенціал характеризує більш новий ступінь у розвитку людини, коли з виробничими можливостями підвищується роль людських рис.

Таблиця 1.2

Матриця якості людського потенціалу [34]

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

Людський потенціал є власністю людини, відрізняється від фактору виробництва тим, що удосконалення виробничих чинників, у тому числі й людини, має за мету збільшення продуктивності праці, а у концепції

людського потенціалу розвиток людини є не тільки засобом збільшення виробничої ефективності, а й кінцевою метою господарської діяльності.

Детальна характеристика відмінностей «людський капітал» та «людський потенціал» наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика «людського капіталу» та «людського потенціалу» [79]

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

Незважаючи на значний потенціал людського розвитку України все ж таки вирішення потребують питання подолання безробіття, зайнятості населення, забезпечення високої якості життя, досягнення рівня соціальних стандартів проживання.

SWOT- аналіз людського потенціалу України [30]

Людський потенціал	
Сильні сторони	Слабкі сторони
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.	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
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.	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 соціально-економічних відносин. 4. Маргіналізація населення, зниження рівня його реальних доходів. 5. Відсутність доходів для забезпечення якості життя (освіта, охорона здоров'я, культура).

Нова техніка та технологія змінює характер праці, поряд з продуктивними якостями формується розвиток та використання соціальних, інтелектуальних та духовних якостей людини. Для успішного розвитку доцільно не лише вдосконалювати продуктивні якості людини, а й покращувати соціальний, інтелектуальний та духовно-культурний рівень.

За формою реалізації законів, що здійснюють відтворення структури зайнятості, виступає планомірність при використанні людського капіталу. Це засвідчує, що вся ефективність використання людського потенціалу у виробничих процесах не передбачає повного використання на відміну від

інших виробничих ресурсів. В обов'язковому порядку включає можливість відновлення, відтворення, розвитку та удосконалення. Кількісне відтворення населення необхідне, в обов'язковому порядку, супроводжуватись посиленням інформаційного вмісту кожного біологічного суб'єкта економічних відносин. Тільки таке поєднання може стати фактором інтенсивного суспільного відтворення із потрібним розширенням межі виробничих можливостей.

У теоретичному аспекті слід розрізнити поняття «людський капітал» за трьома рівнями [70; 92; 103]:

- на особистісному рівні людським капіталом називаються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду (використовуючи при цьому свої природні здібності) і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), яка приносить доходи, і ми називаємо його особистим, або приватним людським капіталом;

- на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється з виробничим і комерційним капіталом підприємства, бо прибуток отримується від ефективного використання всіх видів капіталу;

- на макроекономічному рівні людський капітал включає накопичені вкладення в такі галузі діяльності, як освіта, професійна підготовка та перепідготовка, служба профорієнтації та працевлаштування, оздоровлення тощо, є суттєвою частиною національного багатства країни, і ми називаємо його національним людським капіталом. Цей рівень включає всю суму людського капіталу всіх підприємств та всіх громадян держави (за винятком повторного рахунку) – так як і національне багатство включає багатство всіх громадян та всіх юридичних осіб.

Процес зміни людського капіталу і, відповідно, розкриття людського потенціалу визначає термін «людський розвиток». Якщо під розвитком розуміти: «Процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого ... «та» ... вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового», то людський розвиток постає «процесом розширення свободи вибору людини». Але треба враховувати, що людський розвиток не просто зміна людини, а є її незворотним перетворенням і цей процес може бути прогресивним і регресивним [34].

Людський розвиток постає визначальним чинником (рушійною силою), який забезпечує трансформацію глобальних загальносуспільних систем. Людський розвиток (як незворотна, спрямована, закономірна зміна людини і її свідомості), передусім, і формує спрямованість трансформаційних процесів. Треба враховувати, що невинного, односпрямованого прогресу, лінійного розвитку у суспільстві не існує й розвиток відбуваються циклічно і хвилеподібно за схемою: прогрес – стагнація – регрес. При цьому загальні лінії прогресивного розвитку можуть одночасно переплітатися з еволюційними та революційними змінами, які утворюють тупикові ходи еволюції, або навіть направлені у сторону регресу. У складних системах розвиток відбувається завдяки зовнішньому та внутрішньому впливу (управлінню) та завдяки наявній у них властивості саморозвитку і самознищення, а закріплення результатів розвитку системи здійснюється завдяки самоорганізації системи. Відповідно розвиток системи здійснюється, з одного боку, вимушено, а з іншого – внаслідок притаманних системі ознак.

Отже, людський потенціал підприємства є певним набором високоякісних і певних кількісних характеристик працівників підприємства, які мають реалізуватися у процесі праці та сприяти зростанню її результативності.

1.2. Методичні підходи до діагностики розвитку людського потенціалу

Діагностику людського потенціалу доцільно здійснювати враховуючи методичні підходи:

1) Оцінювання людського потенціалу через систему показників, а саме соціальні індикатори. У рамках даного підходу оцінюються умови праці, якість та рівень життя, стан освіти та охорони здоров'я, їх вплив на рівень розвитку людського потенціалу. Використовуються також такі параметри, як нещасні випадки, смертність, злочинність, алкоголізм, наркоманія. Однак слід зазначити, що не завжди обрані для аналізу показники достовірні та доступні.

2) Інтегральне оцінювання людського потенціалу. Підхід до вимірювання людського потенціалу заснований на комплексно-інтегральному оцінюванні, який передбачає побудову зведеного індексу. У рамках цього підходу поширеним є розрахунок Індексу розвитку людського потенціалу (ІРЛП, або Індекс людського розвитку; Human Development Index, або HDI). Це складовий показник, що зосереджується на основних вимірах людського розвитку, а саме здоров'я та довголіття, що вимірюються очікуваною тривалістю життя; здатність отримувати знання, що вимірюється середнім терміном навчання та очікуваною тривалістю навчання; здатністю досягти високого рівня життя, що вимірюється валовим національним доходом на душу населення. Максимальне значення індексу рівне одиниці.

Індекс розвитку людського потенціалу базується на зіставленні інформації про різні, але взаємопов'язані один з одним показники, значення яких виражаються приватними індексами [21; 24]:

$$I_{xi} = (X_i - X_{min}) : (X_{max} - X_{min}), \text{ де} \quad (1.1)$$

I_{xi} – значення приватного індексу показника;

X – оцінюваний показник;

i – об'єкт аналізу;

X_{min} – мінімальне можливе значення оцінюваного показника;

X_{max} – максимальне можливе значення оцінюваного показника.

Якщо компонент інтегрального індексу є негативним явищем (зростання знижує стан потенціалу), використовується зворотна формула:

$$I_{xi} = (X_{max} - X_i) : (X_{max} - X_{min}) \quad (1.2)$$

3) Вимірювання рівня людського розвитку за результатами соціологічних досліджень. Підхід враховує якісні характеристики населення на індивідуальному рівні та ступінь реалізації життєвих стратегій. Значна роль належить параметрам: образ і стиль життя, можливості та здатності. Незважаючи на те, що соціологічні дослідження забезпечують передумови аналізу масивів даних, у них також є недоліки, а саме помилка вибірки, ресурсомісткість організації дослідження, обмеженість сумісності даних за довгостроковий період. Порівняльний аналіз методів оцінювання людського потенціалу наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки методів оцінювання людського потенціалу [78]

Переваги методу	Недоліки методу
Соціологічні дослідження	
1. Можливість розгляду окремої особистості, індивідуальних стратегій. 2. Можливість виявлення стійких та мінливих характеристик соціуму.	1. Помилка вибірки, обмежена сумісність даних в довгостроковий період, ресурсомісткість його організації. 2. Суб'єктивний характер.
Статистичний (система індикаторів)	
1. Можливість проведення комплексного оцінювання. 2. Порівняльність статистичних даних на тривалий період. 3. Можливість розкриття характерних особливостей та закономірностей досліджуваних явищ.	1. Відсутність необхідних даних у статистичних базах. 2. Відсутність проведення спостереження на необхідному рівні, відповідного певного дослідження. 3. Відсутність достовірності, систематизованості та репрезентативності всіх статистичних даних.
Інтегральна оцінка (зведений індекс)	
1. Використання обмеженого числа показників для забезпечення простоти зведеного показника. 2. Порівняльність даних, можливість ранжувати країни, регіони, райони.	1. Можливість отримання тільки загальної інформації. 2. Ігнорування важковимірюваних аспектів життєдіяльності.

Конкурентоспроможність людського потенціалу більш достовірно може бути діагностована комплексними підходами, які б враховували рівень розвитку соціально-економічних умов формування, зовнішні інтеграційні і конкурентні фактори покращення людського потенціалу. Теорія конкурентоспроможності не володіє точними підходами до розгляду людського потенціалу як джерела конкурентних переваг, які б всебічно відображали категорію з точки зору забезпечення євроінтеграційного процесу. Недоліком підходів до оцінки людського потенціалу є те, що вони є некомплексними, не мають узагальнених показників, які б наочно відображали рівень розвитку.

Більшість показників є недостатніми для діагностики всеохоплюючого та багатогранного поняття людського потенціалу, рівня його конкурентоспроможності, які б точно відображали динаміку у трудовій, демографічній, здоров'я, соціальній, освітньо-кваліфікаційній, адаптаційній, громадянсько-політичній діяльності, та забезпечували інноваційні зрушення в економіці [14].

Під час діагностики відтворення людського потенціалу методологічною базою найчастіше виступає теорія людського капіталу, яка охоплює розвиток людини, орієнтована на потреби суспільного виробництва, аналізує удосконалення людини як фактора виробництва. Однак теорія не враховує потреби зіставлення інструментального і соціального напрямків визначення соціально-економічної сутності людини при дослідженні людського розвитку. Загальним недоліком аналізу визначення конкурентоспроможності людського потенціалу є те, що він не ґрунтується на комплексному та системному підходах до дослідження частин людського потенціалу, не враховує узагальнені показники компонентів. Виходячи з даних позицій, доцільно в основу методології дослідження людського потенціалу врахувати підходи наукового пізнання, використання яких є базою достовірності і результативності процесу дослідження (табл. 1.6).

Наукові підходи до дослідження людського потенціалу [42]

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 за окремого їх функціонування
Інституційний підхід	Інституційне забезпечення розвитку поняття на різних рівнях економічної системи	Забезпечення інституційного середовища для реалізації конкурентної соціально-економічної політики

Синергетичний підхід є методологією дослідження проблем аксіології людського розвитку, оцінки людського потенціалу як цілісної самоорганізованої відкритої системи, яка постійно розвивається і знаходиться у динамічному взаємозв'язку завдяки ефекту синергії. Використання синергетичного підходу для діагностики людського потенціалу забезпечує осмислення виникнення внутрішніх механізмів, вивчення взаємодії складових людського потенціалу, обґрунтування шляхів формування конкурентних переваг при забезпеченні соціально-економічних ефектів.

Історичний підхід передбачає оцінку розвитку людського потенціалу у взаємозв'язку з його історичними формами. Взаємозв'язок минулих, існуючих та майбутніх тенденцій зміни ролі людини у соціально-економічному прогресі аргументує майбутнє як можливість у теперішньому, пов'язаних із особливостями розвитку, які існують сьогодні, з метою відтворення не існуючої ще моделі покращення людського потенціалу у майбутньому.

Комплексний підхід розглядає компоненти людського потенціалу в їх взаємозалежності та впливі на загальний рівень конкурентоспроможності. Даний методичний підхід є базовим при розробці багатокомпонентної системи поліпшення конкурентоспроможності людського потенціалу.

Системний підхід враховує вплив існування глобальних змін та постіндустріальних зрушень у суспільстві, що формують як додаткові можливості, так і обмеження для розвитку людського потенціалу. Системний підхід покращення людського потенціалу передбачає використання відповідних принципів і методів утворення конкурентних переваг, розробку ефективних механізмів збереження і розвитку людського потенціалу, аналізу досягнутого фактичного рівня, створення комплексної системи гармонізації соціально-економічної політики [1; 4].

Системно-структурний підхід являє собою цілісність досліджень, які дають змогу обґрунтувати людський потенціал як складну систему, яка охоплює окремі самостійні складові, які взаємодіють, формують умови для створення якостей і властивостей цілісної органічної єдності, що не властиві елементам системи при окремому функціонуванні.

Інституційний підхід враховує інституційне забезпечення розвитку людського потенціалу на різних ієрархічних рівнях економічної системи, що значною мірою визначається діями держави, направленими на встановлення потрібних інститутів. Порядок їх функціонування залежить від цілей і завдань, визначених державою у взаємодії із громадянським суспільством. Економічні та соціальні інститути направлені на розбудову громадянського

суспільства крізь призму створення системи розвитку людського потенціалу для покращення 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. 1.7).

Таблиця 1.7

**Виміри та показники, що розраховуються у рамках методології
вимірювання людського потенціалу, його розвитку [19; 52]**

Вимір	Індикатор	Опис індикатора	Характер індикатора
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 або зайнятістю	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

Методика індексу людського розвитку є трирівневою системою. Перший рівень – це інтегральний регіональний індекс людського розвитку, другий рівень – загальні індикатори розвитку головних аспектів людського потенціалу:

- рівня освіти населення;
- умов проживання населення;
- матеріального добробуту населення;

- стану та охорони здоров'я;
- екологічної ситуації;
- соціального середовища;
- демографічного розвитку;
- розвитку ринку праці;
- фінансування людського розвитку.

Третій рівень – характеристика кожного з аспектів людського розвитку регіонів України, що забезпечується використанням первинних складових загальних індикаторів.

Сучасна українська методика діагностики людського потенціалу, його розвитку зводиться до таких показників [15; 30; 56]:

1. Довге та здорове життя:
 - середня очікувана тривалість життя при народженні, років;
 - інтегральний показник здоров'я населення;
 - загальний коефіцієнт приросту (скорочення) чисельності населення, на 1000 осіб наявного населення, проміле;
 - інтенсивність зростання (скорочення) чисельності населення;
 - коефіцієнт смертності від навмисного самоушкодження, на 100 тис. осіб наявного населення, просантиміле;
 - вплив на психічне здоров'я населення соціальної нестабільності та напруженості у суспільстві.
2. Добробут та гідні умови праці:
 - обсяг видатків місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів) на одну особу, гривень;
 - стан формування фінансової бази для розвитку в регіонах, у тому числі соціальної спрямованості (на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист населення);
 - відношення середньої заробітної плати до мінімальної, разів;
 - фактичний розмір середньомісячної заробітної плати відносно законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати;

- рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних, відсотків до кількості громадян, які мали статус безробітного протягом року;
- створення сприятливих умов для працевлаштування зареєстрованих безробітних.

3. Освіта:

- чистий показник охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком 3 – 5 років, відсотків до загальної кількості дітей такого віку;
- рівень соціалізації дітей дошкільного віку, що сприяє їх фізичному та психічному розвитку;
- кількість випускників вищих навчальних закладів I–IV рівня акредитації, відсотків до загальної кількості населення у віці 25–70 років;
- рівень освітньо-кваліфікаційної підготовки дорослого населення.

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. Важливо розвивати та поглиблювати місцеве самоврядування, передавати відповідним структурам та інституціям все більше повноважень та необхідних фінансових ресурсів. Це дозволить наблизити рішення актуальних соціальних завдань щодо розвитку людського потенціалу безпосередньо до людей, чиї практичні проблеми повинні обговорюватися і вирішуватися органами влади [97; 101].

Таким чином, у проаналізованих методиках простежується принцип наслідування під час визначення наборів показників, за якими відбувається моніторинг процесів розвитку людського потенціалу. Модифікації методик відбуваються у напрямках, що передбачають їх повільне наближення до міжнародних стандартів. Доцільне подальше розширення сфер моніторингу людського розвитку та визначити конкурентоспроможність за рахунок включення критеріїв та ознак ефективності, наявності механізмів планування та прогнозування розвитку людського потенціалу, контроль за досягненням цільових показників.

Висновки до розділу 1

1. Людський потенціал є сукупністю умов життя людини в її соціальному, політичному, культурному, духовному, матеріальному та інших аспектах. Це соціально-економічна категорія, яка розвивається у взаємодії з економічними процесами і явищами, визначаючи пріоритети держави, спільноти і людини. Як індикатор ефективності соціального рівня – відображає забезпеченість раціональних або мінімальних потреб населення певного соціально-територіального утворення.

2. Знання та творчий потенціал працівників стають головним чинником ефективності економічної системи, без яких технічний і економічний прогрес останньої стає практично недосяжним завданням, поза залежністю від обсягу засобів, інвестованих у виробниче обладнання та технологію. Залучена у продуктивне споживання наукова, економічна, технологічна, організаційно-управлінська інформація багато в чому сприяє виробничому процесу, визначаючи його відповідність мінливим умовам виробництва, стає рушійною силою інновацій, «персоніфікованим» ресурсом, частиною ноу-хау.

3. Державна соціально-економічна політика, спрямована на регулювання капіталізації людського потенціалу, не повинна обмежуватися заходами зі збільшення витрат на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист населення. Необхідним є підвищення дієвості таких видатків та формування сприятливих загальноекономічних передумов для успішної реалізації набутих знань, навичок, кваліфікації й інших параметрів розвитку людини. В умовах нинішньої безпрецедентної фінансово-економічної кризи за відсутності стандартних рецептів оздоровлення економіки необхідно застосовувати симптоматичні заходи, серед яких одними з найважливіших є ті, що спрямовані на підтримання гідного рівня мінімальних соціальних гарантій населенню, інтенсифікацію інформаційного розвитку, збільшення рівня народжуваності та удосконалення фінансування освітньої сфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

СЕМЕНІВСЬКОГО РАЙОНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

Директору підприємства безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (фінанси, персонал тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт. Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції.

У табл. 2.1 наведені основні види робіт, які виконуються у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».

Таблиця 2.1

Види робіт у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2020 р.

№ п/п	Зміст робіт
1	оцінка виробничої діяльності
2	планування аналітичної роботи
3	контролювання виробничих процесів
4	узагальнення результатів діяльності
5	дослідження показників господарської діяльності
6	дослідження собівартості продукції
7	оцінка виробництва готової продукції
8	оцінка фінансових результатів підприємства
9	аналіз ефективності трудових ресурсів
10	визначення ефективності використання робочого часу
11	оцінка продуктивності праці
12	дослідження фонду оплати праці
13	аналіз ефективності земельних угідь
14	аналіз результативності галузі рослинництва
15	аналіз результативності галузі тваринництва
16	оцінка кормової бази та дослідження кормовиробництва
17	аналіз зооветеринарних процесів
18	аналіз технологічного циклу

19	дослідження виробничих потужностей
20	аналіз своєчасного виконання договірних зобов'язань
21	аналіз якості технічно-матеріального забезпечення виробництва
22	аналіз стану складських запасів
23	аналіз стану експлуатації машино-тракторного парку
24	оцінка рівня використання запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, води, газу, палива, електроенергії.
25	оцінка ефективності переробної діяльності.

Виходячи з даних табл. 2.1 слід зазначити, що механізм виконання робіт охоплює у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» ряд питань, які стосуються організації технологічного процесу, проектування загальних засад аналітичного процесу, матеріально-технічне забезпечення, контролю за виконанням робіт, удосконалення економічного аналізу з метою покращення якості управління.

Для сільського господарства головним засобом виробництва є земля. А найважливішим завданням для підприємства є найбільш повне і раціональне використання земельних ресурсів для отримання якомога вищих прибутків.

Таблиця 2.2

Склад земельного фонду «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016 – 2020 рр., га

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	6593	6009	5901	5897	6347	-246	96,3
з них взято в оренду	6593	6009	5901	5897	6347	-246	96,3
в т.ч. рілля	6128	5408	5311	5307	5712	-415,7	93,2
з неї взято в оренду	6128	5408	5311	5307	5712	-415,7	93,2

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зазначити, що площа землекористування «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є переважно орендованою і у 2020 р. складала 6347 га, з них 5712 га займає рілля (93,0 %). За період з 2016 по 2020 рр. на підприємстві площа земельних угідь зменшилась на 246 га (3,7 %). А у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 450 га (7,6 %) така динаміка була зумовлена коливанням пайових часток членів підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів в «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» (табл. 2.3).

**Динаміка чисельності трудових ресурсів
«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016 – 2020 рр., осіб**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	150	145	149	162	178	28	118,7
у т. ч. в рослинництві	150	138	140	153	166	16	110,7
тваринництві	-	7	9	9	12	12	x

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2020 р. порівняно з 2016 р., у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась на 28 осіб (18,7 %) за рахунок як рослинництва, так і розвитку галузі тваринництва, а саме бджільництва, та становила 178 осіб. У галузі рослинництва кількість працівників збільшилась на 16 осіб (10,7 %). У 2020 р. чисельність працівників у тваринництві становила 12 осіб.

Значну роль у нарощуванні сільськогосподарського виробництва відіграють оборотні матеріальні ресурси, що представлені активами, які призначені для виробничого споживання або реалізації протягом одного операційного циклу або протягом 12 місяців зі здачі балансу, а також сюди відносять грошові кошти та їх еквіваленти. Оборотні засоби – це частина виробничих засобів, які повністю споживаються у кожному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на вартість створюваної продукцію. Їх речовим змістом є предмети праці, а також деякі засоби праці.

Проаналізуємо наявність основних засобів на підприємстві за допомогою табл. 2.4.

**Динаміка наявності основних засобів у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»,
2016 – 2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+,-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	11529	10738	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	7970	8409	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	1199	2673	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	674	705	775	963	311	147,7
Всього	20220	21372	22525	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,2	6,6	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	77,9	89,6	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,52	0,56	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	0,8	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	1,2	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	131,8	171,1	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9	5,5	11,1	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	10	5	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані, спостерігається динаміка збільшення основних виробничих засобів у підприємстві на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2020 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2020 р. порівняно з 2016 р. підвищилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається скорочення забезпеченості основних фондів оборотними та збільшення фондомісткості на 6,9 % та 25,9 % відповідно. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зниження строку окупності на 40,6 %. Зменшення фондовіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Щоб оцінити ефективність поєднання і використання ресурсів у процесі виробництва необхідно проаналізувати кінцеві результати діяльності господарства. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності свідчать про наявний потенціал розвитку підприємства у перспективі, а також ефективність його діяльності. Важливою складовою економічного аналізу діяльності аграрного підприємства є оцінка фінансових результатів його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз фінансових результатів діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»,
2016 – 2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27927	29358	80396	58962	100124	72197	зб. у 3,6 рази
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24464	20232	49329	40467	59656	35192	зб. у 2,5 рази
Валовий прибуток (збиток)	3463	9126	31067	18495	40468	37005	зб. у 11,7 рази
Чистий прибуток (збиток)	502	5290	22264	4369	19399	18897	зб. у 38,6 рази

Як свідчать дані табл. 2.5 у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у 2020 р. було отримано 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило господарству отримати 40468 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2016 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн (у 38,6 рази) більше рівня 2016 р.

Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників.

Таблиця 2.6

**Результати виробничо-комерційної діяльності
«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016 – 2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+;-)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022	108202	148087	151650	194478	56456,0	140,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1090,4	1439,8	1513,8	1951,0	531,2	137,4
на 1 середньорічного працівника	423,4	343,5	388,7	434,5	633,5	210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740	15373	16113	106125	128121	113381	зб. у 8,7 рази
у т.ч. рослинництва	12096	5204	9768	44320	63194	51098	зб. у 5,2 рази
тваринництва	-564	1780	-413	-109	2054	2618	зм. у 3,6 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,40	0,35	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,4	1,3	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності %	16,7	12,1	21,0	57,7	60,7	44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	11,0	10,3	41,1	38,5	26,7	х

Таким чином, ефективність сільськогосподарського виробництва у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» залежить від ряду показників та умов його ведення. При раціональному використанні фондів та ресурсів із застосуванням нових технологій можна досягти високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції, зменшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства.

2.2. Аналіз ефективності використання людського потенціалу

У сучасних умовах господарювання вагоме місце належить питанню людського потенціалу, його ефективному використанню. Це спричинено тим, що у суспільстві відбулися істотні зміни, що призвели до вимирання сіл, зниження якості життя сільських жителів, тому особливого стратегічного значення для результативного функціонування сільськогосподарських підприємств набуває людський фактор.

Важливою умовою ефективного функціонування підприємств є уміння своєчасно адаптуватися. Винятково важливу роль при ефективному функціонуванні підприємства займає людський потенціал, який у значній мірі впливає не лише на кінцеві показники діяльності підприємства, а й досягнення ним конкурентних переваг, можливість забезпечення конкурентоспроможного і сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Людському потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» належить провідна роль при розв'язанні економічних, науково-технічних та організаційних завдань відносно досягнення поставлених цілей. Ступінь забезпечення досліджуваного підприємства робочою силою та раціональне використання формують організаційно-технічний рівень, характеризують ступінь використання предметів праці, техніки та технології, створюють умови для фінансової стабільності та високої конкурентоздатності. Достатня забезпеченість працівниками, які мають потрібні знання та навички, високий рівень продуктивності праці мають вагоме значення для підвищення обсягів продукції та зростання ефективності виробництва.

Від забезпеченості підприємства персоналом, ефективності використання людського потенціалу залежать обсяги та своєчасність виконання робіт, ступінь використання машин, механізмів, устаткування, і як результат – обсяг виробництва продукції, її виробнича та повна собівартість, прибуток тощо.

Вихідним моментом для оцінювання і прийняття рішень відносно людського потенціалу є аналіз забезпеченості «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» персоналом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз чисельності персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020рр.

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Управлінський персонал	16	15	23	26	24	8	150,0
в т.ч., керівники	1	1	1	1	1	0	100,0
спеціалісти	9	7	10	12	12	3	133,3
фахівці	8	8	13	14	11	3	137,5
Виробничий персонал	134	130	126	136	154	20	114,9
Разом	150	145	149	162	178	28	118,7

Аналізуючи дані табл. 2.7, можна зробити висновок, що загальна чисельність працівників «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» впродовж 2016-2020 рр. зросла на 28 осіб (18,7 %), у т.ч. збільшення відбулося за рахунок зростання категорії управлінський персонал на 8 осіб (50,0 %) та виробничого персоналу на 20 осіб (14,9 %).

На ефективність управління персоналом впливає не тільки загальне забезпечення трудовими ресурсами, а й якісний склад. За інших умов вищих результатів праці досягають ті підприємства, де краще забезпечені механізаторами, майстрами рослинництва та тваринництва, спеціалістами з вищою та середньою освітою.

Якісна потреба у працівниках формується на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, штатного розпису підприємства, його структурних підрозділів та вимог до робочих місць та посад.

Проаналізуємо якісний склад персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» за освітою та стажем (табл. 2.8).

Як свідчать дані табл. 2.8, у 2020 р. порівняно з 2016 р. у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» чисельність штатних працівників облікового складу

підвищилась, тоді як і зросла кількість працівників, що отримали пенсію на 7 осіб (у 4,5 рази).

Таблиця 2.8

**Динаміка якісного складу працівників «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»,
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	145	149	162	178	28	118,7
Число працівників що отримали пенсію, всього, осіб	2	3	10	14	9	7	зб. у 4,5 рази
в т.ч.: за вислугу років	1	1	4	2	3	2	зб. у 3 рази
за віком	1	2	6	8	5	4	зб. у 5 разів
Кількість працівників, які мають освіту за освітніми рівнями: повна вища освіта	56	59	83	67	63	7	112,5
неповна та базова вища освіта	70	37	20	37	58	-12	82,9
професійна технічна освіта	16	15	23	26	24	8	150,0
Чисельність працівників у віці (років):							
15-35	46	53	69	81	77	31	167,4
36-50	63	23	21	17	33	-30	52,4
51-65	33	35	36	32	35	2	106,1

Характеризуючи освітній рівень співробітників можна сказати, що кількість працівників, які мають повну вищу освіту зросла на 7 осіб (12,5 %), професійну технічну освіту на 8 осіб (50,0 %), чисельність працівників, що мають неповну і базову вищу освіту скоротилась на 12 осіб (17,1 %). Діагностувавши вікову структуру «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» ми дійшли висновку, що зменшення чисельності працівників у віці 36-50 років на 30 осіб (47,6 %) відбулося за рахунок надання робочих місць керівниками підприємства молоді та незначного підвищення чисельності працівників пенсійного віку за рахунок збільшення віку виходу на пенсію.

Скорочення чисельності молоді у сільській місцевості загострює проблему забезпечення виробництва кваліфікованими молодими кадрами. Це взаємопов'язано з міграційним рухом сільського населення, а також із народжуваністю та смертністю.

Головним фактором при використанні трудових ресурсів є мотиваційний механізм, а його важливою складовою – оплата праці. Ефективна робота, точність та старанність співробітників значною мірою залежать від винагород за працю. Кожний працівник повинен бути зацікавлений у результатах своєї праці, тому у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» розроблено ефективну систему матеріального стимулювання персоналу.

На мотивацію праці, відновлення трудових ресурсів негативно впливає не лише низька заробітна плата, а й несвоєчасність її виплат. Низький рівень заробітної плати спричиняє деградацію сільських територій, обезлюднення сіл та ставить під загрозу економічну та продовольчу безпеку країни.

У нинішніх умовах, через інфляційні процеси, економічний спад, великі суми невиклат заробітної плати і зниження рівня зайнятості, заробітна плата вже не виконує свої головні та важливі функції – регулюючу, відтворювальну, стимулюючу.

З постійним розвитком науково-технічного прогресу людська праця, особливо у сільському господарстві, стає дедалі продуктивнішою, забезпечуючи підвищення виробництва продуктів для задоволення потреб населення та промисловості.

Продуктивність праці є важливим фактором збільшення обсягів виробництва, головною характеристикою ефективності використання людського потенціалу підприємства. Діагностика стану та динаміки має на меті виявлення резервів поліпшення продуктивності праці на підприємстві, бригадах, цехах, на кожному робочому місці, формування шляхів мобілізації резервів (табл. 2.9).

**Динаміка рівня використання робочого часу у «НАЗВА
ПІДПРИЄМСТВА» , 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Відпрацьовано всіма працівниками за рік, тис. люд.-год.	137,5	142,9	206,3	233,5	211,8	74,3	154,0
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	250	250	250	250	0	100,0
Нормативна тривалість робочого дня, год	8	8	8	8	8	0	100,0
Кількість днів відпрацьованих одним середньообліковим працівником за рік	179	178	190	186	232	53	129,6
Середня фактична тривалість дня, год	8	8	8	8	8	0	100,0
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу, %	0,117	0,118	0,089	0,077	0,106	-0,011	x
Коефіцієнт використання робочого дня, %	100,0	100,0	87,5	87,5	100,0	0	x
Загальний коефіцієнт використання робочого часу, %	11,7	11,8	7,8	6,7	10,6	-1,1	x

Як свідчать дані табл. 2.9, чим більша середньооблікова чисельність співробітників, тим менше навантаження на одного працівника робочих днів за рік. Порівнюючи 2020 р. з 2016 р. коефіцієнт використання річного фонду робочого часу знизилась на 0,011 в.п., а загальний коефіцієнт використання робочого часу на 1,1 в.п.

Характеризуючи рівень використання людського потенціалу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» Семенівського району, доцільно зазначити, що результати господарської діяльності залежать від ефективності використання

живої праці — найбільш активного і, власне, вирішального чинника виробництва.

Забезпеченість «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють підвищенню обсягів виробництва, ефективному, оптимальному та раціональному використанню обладнання, устаткувань, машин, механізмів, зменшенню собівартості і зростанню прибутку.

Важливим фактором та вагомим елементом, від якого залежать кінцеві результати виробництва, є трудові ресурси та їх потенціал. Своєчасне якісне виконання сільськогосподарських робіт в оптимальні строки, точне забезпечення стабільних обсягів сільськогосподарського виробництва залежать переважно від їх наявності.

Ефективне використання людського потенціалу забезпечує відповідне підвищення продуктивності праці, що дає можливість порівняти її рівень у різних підприємствах. Обґрунтування збільшення продуктивності праці на підприємствах здійснюється за чинниками, які визначають рівень організації, технологізації, механізації виробництва. Заходи з їх втілення у виробництво націлені на скорочення чисельності працівників та збільшення продуктивності праці (табл. 2.10).

Як свідчать дані табл. 2.10, показник відпрацювання за рік працівниками зайнятих у сільськогосподарському виробництві у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» збільшився на 74,3 тис. люд.-год. (54,0 %) у т.ч. у рослинництві на 51,2 тис. люд.-год. (69,6 %), тваринництві на 23,1 тис. люд.-год. (36,1 %).

Збільшилося і відпрацювання одним працівником зайнятим у сільськогосподарському виробництві за рік днів: по підприємству на 79 днів (36,9 %), а саме по галузі рослинництва – 23 дні (17,7 %), тваринництва – 56 дні (65,9 %). Тенденцію до зростання має і коефіцієнт використання

запасу праці – 0,0004 (44,4 %). Навантаження ріллі на одного працівника зменшилось за досліджуваний період на 2,4 га (10,2 %).

Таблиця 2.10

**Ефективність використання трудових ресурсів у «НАЗВА
ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+;-)	%
Відпрацьовано за рік тис.люд.-год.	137,5	142,9	206,3	233,5	211,8	74,3	154,0
в т.ч. у рослинництві	73,56	81,94	124,31	134,54	124,75	51,2	169,6
у тваринництві	63,94	60,96	81,99	98,96	87,05	23,1	136,1
Відпрацьовано на 1 працівника за рік, днів	215	210	228	223	294	79,0	136,9
в т.ч. у рослинництві	130	112	116	112	153	23,0	117,7
у тваринництві	85	99	112	111	141	56,0	165,9
Коефіцієнт використання запасу праці	0,0009	0,0008	0,0010	0,0011	0,0013	0,0004	144,4
Навантаження ріллі на 1 працівника, га	23,5	30,4	26,9	23,8	21,1	-2,4	89,8

Будь-який процес праці протікає в часі, тому загальною мірою праці являється робочий час. Однак далеко не кожний час витрачений на виконання якоїсь роботи, може слугувати обґрунтованою мірою праці. Цією мірою може служити лише час, який дійсно необхідний для виконання конкретної праці при існуючому рівні розвитку техніки і технології виробництва на підприємстві (табл. 2.11).

Аналізуючи дані табл. 2.11, можна зробити висновок, що фонд робочого часу зріс на 65443 люд.-год. (42,5 %), це свідчить про розвиток підприємства, можливість збільшення обсягів виробництва продукції, створення нових робочих місць. Відпрацьований час збільшився на 74270 люд.-год. (54,0 %), а невідпрацьований зменшився на 8827 люд.-год. (53,5 %). Зменшились і щорічні відпустки на 378 люд.-год. (9,4 %). Негативним явищем для підприємства є збільшення відпусток з тимчасової непрацездатності працівників на 2751 люд.-год. (у 4,6 рази) та відпусток без

збереження заробітної плати за згодою сторін на 138 люд.-год. (35,7 %), що спричиняє уповільнення виробничого процесу.

Таблиця 2.11

**Ефективність використання робочого часу працівників
«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр., люд.-год.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+,-)	відносне відхилення, %
Фонд робочого часу	154049	150549	212247	240506	219492	65443	142,5
Відпрацьований час	137550	142905	206388	233562	211820	74270	154,0
Невідпрацьований час	16499	7644	5859	6944	7672	-8827	46,5
у т.ч. з причин: щорічних відпусток	4011	3031	1995	3913	3633	-378	90,6
тимчасової непрацездатності	763	4207	3577	2870	3514	2751	460,6
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	387	406	287	161	525	138	135,7

Ефективність використання робочого часу при виробництві товарів або послуг, а також при виконанні будь-яких робіт характеризує показник трудомісткості. Цей коефіцієнт говорить про те, скільки праці потрібно затратити для виготовлення однієї одиниці продукції.

Отже, раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці на основі комплексної механізації, електрифікації та автоматизації виробничих процесів у сільськогосподарському виробництві є одним з найважливіших завдань.

Будь-які зміни у діяльності підприємства, незалежно від ефективності прийнятих рішень не будуть впроваджені у виробництво без відповідної мотивації персоналу підприємства. Одним із головних матеріальних стимулів

продуктивності праці є її оплата. Між ними проявляється закономірна залежність. Оплата і стимулювання праці – найбільш дієва складова в економічному механізмі підприємства. Однак останнім часом заробітна плата не реалізовувала своїх функцій – стимулюючої, регулюючої. Це найбільш гостра і складна проблема, що самостійно вирішується в кожному господарстві залежно від сукупності соціальних, організаційно-економічних факторів, стану розвитку суспільства.

Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників використовується Фонд оплати праці, до складу якого включаються нарахування працівникам в грошовій і натуральній формах (оцінені у грошовому виразі) за відпрацьований і не відпрацьований час, призначені для виплати, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат. Фонд оплати праці – основна складова частина фонду споживання. Зарплата становить ту частину суспільного продукту, яка в грошовій формі виплачується працівникам для задоволення їхніх потреб.

Трудові ресурси є важливим чинником виробничої діяльності підприємства. Водночас, спостерігається динаміка скорочення зайнятого населення та збільшення безробітних. Дана ситуація спричинена різними причинами, зокрема і малоефективним використанням трудових ресурсів .

Отже, механізм, який регулює рівновагу попиту і пропозиції робочої сили на ринку трудових ресурсів сільської місцевості, має включати дієві заходи відносно розвитку системи робочих місць і збільшення потреби та організацій у робочій силі, розширення можливостей щодо додаткових доходів, удосконалення системи оплати праці, покращення системи соціальної допомоги, пільг та дотацій.

Таким чином, поглиблення ринкових відносин вимагає розробки і практичної реалізації дієвого механізму формування і використання фонду оплати праці, який би забезпечив стабілізацію доходів працівників підприємства і був достатнім для розширеного відтворення робочої сили.

2.3. Діагностика проблем управління людським потенціалом при розвитку персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

Людський потенціал підприємства має спектр проблемних місць, що обґрунтовують недосконалість механізму управління персоналом «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА». Планування діяльності персоналу відбувається переважно на оперативному рівні, тому ані перспективного планування персоналу, ані концепції структури персоналу на досліджуваному підприємстві немає. Фактично робота у цьому плані здійснюється на оперативному заповненні вакансій, які з'являються. Підбір персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» відбувається самостійно, у разі звільнень працівників, з тих чи інших причин.

Система підбору персоналу має ряд негативних якостей, адже немає чітких критеріїв прийому на роботу, не відбувається тестування психологічних характеристик тощо. Внаслідок цього, значна ймовірність попадання на підприємство це переважно «випадкові» особи.

У «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» структурним підрозділом, який відповідає за управління персоналом є відділ кадрів.

Відповідно до Положення «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, який підпорядкований генеральному директору підприємства. Положення також формує завдання і функції відділу кадрів досліджуваного господарства.

Головними завданнями відділу кадрів «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є:

1. Забезпечення структурних підрозділів відповідно штатного розпису потрібною кількістю працівників необхідної кваліфікації.

2. Оформлення прийому, переміщення, переведення та звільнення співробітників, облік відпусток і здійснення контролю за їх наданням.

3. Організація обліку особового складу структурних підрозділів та звітності по кадрах, облік військовозобов'язаних, оформлення їх на спецоблік.

4. Виконання робіт по плануванню, організації різних форм навчання персоналу, обліку спеціалістів, що закінчили навчання.

5. Забезпечення діяльності співробітників, що виконують кадрову роботу, надання їм методичної допомоги.

Функції відділу кадрів «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»:

1. Оформлення організаційно-розпорядчих документів щодо прийому, переміщення, переведення та звільнення співробітників, видача їм потрібних довідок, інших документів, відносно роботи.

2. Заповнення, зберігання та видача трудових книжок у відповідності до інструкції.

3. Ознайомлення персоналу з правилами внутрішньотрудового розпорядку.

4. Забезпечення ефективності ведення обліку з особового складу, ведення обліку наказів керівництва з особового складу.

5. Організація ведення табельного обліку.

6. Оформлення відпусток та листків тимчасової непрацездатності співробітників.

7. Оформлення, видача виписок з трудових книжок співробітникам щодо трудового стажу їх роботи для оформлення пенсій, надання їм допомоги.

8. Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку.

9. Організація постійного контролю за станом трудової дисципліни, оформлення матеріалів відносно порушників для накладення на них дисциплінарних стягнень.

10. Здійснення методичного та організаційного керівництва підготовкою та покращенням кваліфікації працівників.

11. Формування на підставі потреб структурних підрозділів щоквартальних і річних планів збільшення кваліфікації кадрів та кошторису витрат на кадрове забезпечення, контроль за їх виконанням.

12. Встановлення взаємозв'язків з навчальними закладами щодо підготовки і покращення кваліфікації кадрів, а також забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

13. Організація навчального процесу за всіма формами підвищення кваліфікації.

14. Формування кадрового резерву, забезпечення організації стажування співробітників.

Головною метою кадрової політики «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є наповнюваність всіх робочих місць, посад працівниками необхідних спеціальностей, професій та кваліфікації.

«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має відкриту кадрову політику, що обґрунтовує те, що досліджуване підприємство є прозорим для потенційних співробітників. Підприємство готове прийняти на роботу спеціалістів, що мають відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи, воно зосереджене на постійному розвитку та виході на передові позиції у сільськогосподарському виробництві.

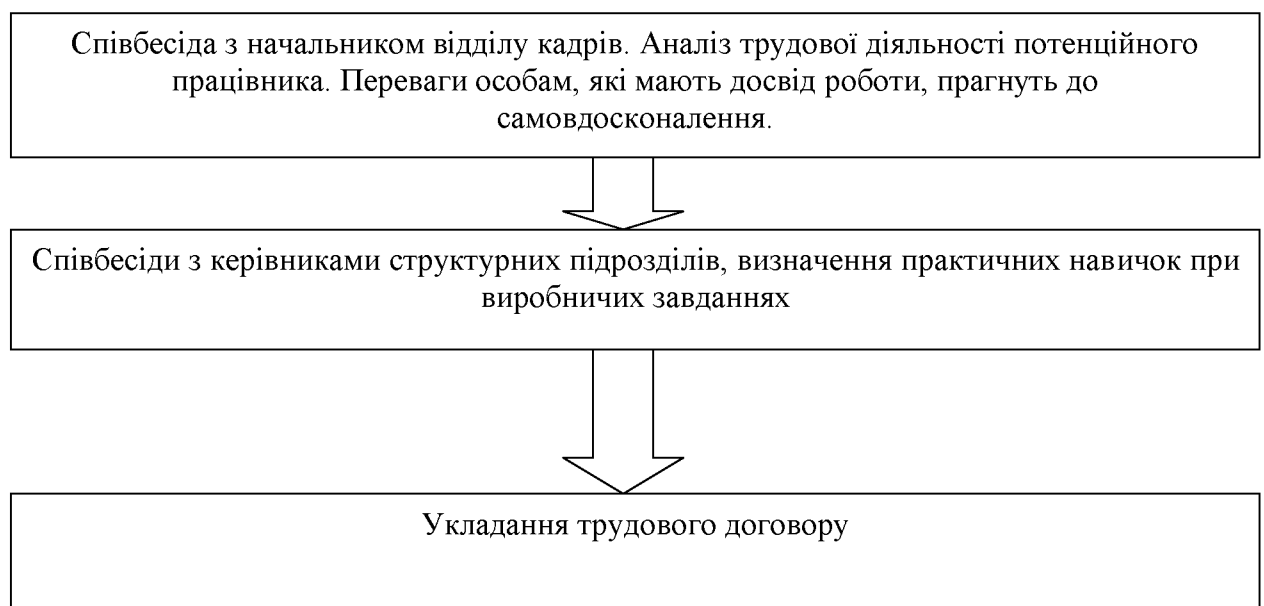


Рис. 2.1. Система відбору претендента на вакантне місце

Як свідчать дані рис. 2.1, варто зазначити, що система відбору претендента на вакантне місце у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» 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 «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Розподіл завдань між структурними підрозділами та відділом кадрів
«НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 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		+

Вагомою проблемою відділу кадрів є нехватка професійних кадрів. Нажаль, значний дефіцит спеціалістів дуже гостро відображається на роботі підприємства. Що стосується підбору робочої сили з потрібним людський потенціалом, то відділ кадрів «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» намагається постійно використовувати усі можливі зовнішні і внутрішні джерела. Слід

підкреслити те, що відділ кадрів чітко поєднує ці підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи робітників зі сторони (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Джерела залучення персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020рр.

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	Самостійний пошук через ЗМІ (дошки оголошень, друковані видання)
Внутрішнє суміщення посад	Власна база даних, Internet-джерела

Зовнішніми джерелами є переважно об'єкти професійної інфраструктури, що задовольняють потреби у персоналі організації. Внутрішніми – можливості «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у самозабезпеченні потреб щодо співробітників.

Серед головних методів залучення претендентів на вакантну посаду у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є:

- розміщення інформації про вакансії на інтернет-порталах (rabota.ua, JOB.ukr.net та ін.);
- звернення до власної бази даних;
- не залучення агентств з кадрових питань.

Розглянемо питому вагу та зовнішні джерела набору персоналу досліджуваного підприємства у табл. 2.14.

Аналізуючи таблицю 2.14, доцільно звернути увагу на те, що підвищення питомої ваги джерел набору персоналу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» відбулося по таким категоріям як товариші, знайомі, родичі співробітників на 3,0 %, співробітники – 1,0 %, засоби масової інформації – 1,0 %, державна служба зайнятості – 1,0 %. Послуги рекрутингових агенств підприємство не використовує.

За 2016-2020 рр. відбулося і скорочення питомої ваги по джерелам найму, таким як випадковість при пошуках роботи – 2,0 % та рекомендації колишніх співробітників – 4,0 %.

Найефективнішими джерелами набору персоналу за 2016-2020 рр. для «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» стали засоби масової інформації та розповсюдження інформації через співробітників, товаришів, знайомих та родичів працівників підприємства.

Таблиця 2.14

**Питома вага джерел набору персоналу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»,
2016-2020 рр.**

Найменування джерела найму	Питома вага, %					(+;-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20	17	22	22	23	3
Співробітники підприємства	30	25	23	24	31	1
Засоби масової інформації	35	27	30	32	36	1
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	6	13	10	8	4	-2
Колишні співробітники підприємства	5	6	7	4	1	-4
Державна служба зайнятості	4	12	8	10	5	1
Рекрутингові агенства	-	-	-	-	-	x
Всього	100	100	100	100	100	x

Трудова адаптація нових співробітників у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є продовженням процесу наймання. До основних цілей трудової адаптації нових працівників у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» належать:

1. Зменшення витрат. Новий співробітник не завжди знає вимоги роботи і підприємства. Поки він працює менш ефективно у порівнянні з досвідченим працівником, його робота вимагає від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація знижує ці витрати і дає можливість новому співробітнику швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості. Тривожність і невпевненість пов'язані з недоорієнтацією у робочій ситуації, страхом перед новим.

3. Скорочення плинності кадрів. Якщо співробітники не змогли своєчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівництва і рядових працівників. Співробітник, який недостатньо адаптувався до роботи на підприємстві, потребує значно більше часу на допомогу у процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового співробітника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи.

На «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» існують два напрямки адаптації:

- первинна, тобто пристосування молодого персоналу, який не має досвіду професійної діяльності (як правило, випускників закладів освіти);
- вторинна – акліматизація працівників, які мають вже мають досвід професійної діяльності (для осіб, які змінюють свою професійну роль чи об'єкт діяльності).

Слід врахувати, що в умовах формування і функціонування ринку праці збільшується роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним інспекторам з відділу кадрів потрібно звертатися до досвіду закордонних підприємств, що приділяють підвищену увагу первинній адаптації молодих співробітників. Ця категорія потребує особливої уваги з боку адміністрації.

Основними аспектами трудової адаптації у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є:

- 1) психофізіологічний аспект передбачає адаптацію до нових психологічних і фізичних навантажень, фізіологічних умов праці. У процесі психофізіологічного пристосування відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов відносяться: рівень монотонності праці, фізичні і психічні навантаження, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, зручність робочого місця, ритм праці, зовнішні фактори впливу (шум, вібрації, освітлення і т.п.).

2) соціально-психологічний аспект ґрунтується на адаптації до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у колективі. У процесі соціально-психологічного пристосування відбуваються включення співробітника у систему взаємин колективу з традиціями, нормами, ціннісними орієнтаціями. У ході такого пристосування працівник одержує інформацію про формальні і неформальні групи, систему ділових і особистих відносин, про соціальні позиції.

Цю інформацію працівник сприймає активно і порівнює її зі своїм минулим соціальним досвідом. При прийнятті співробітниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості чи з колективом, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3) професійний аспект відображає удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань і т.п.). Професійна адаптація базується на додатковому освоєнні професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванні професійно потрібних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи. Зазвичай, задоволеність працею настає при отриманні певних результатів, а останнє відбувається у міру освоєння працівником всієї специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4) організаційний аспект адаптації передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця та підрозділу у загальній організаційній структурі, а також розуміння всіх особливостей організаційного, соціального та економічного механізму управління підприємством.

У процесі організаційного пристосування працівник знайомиться з усіма особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади у загальній системі цілей та організаційній структурі. За даної адаптації у співробітника повинно повністю сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто зазначити ще один важливий бік організаційної адаптації – готовність

працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного, технологічного чи організаційно-економічного характеру).

Виділимо найвагоміші кадрові проблеми «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» Семенівського району:

1. Складності з підбором професіоналів із високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології та можуть швидко застосовувати все нове, а також управляти сучасним устаткуванням. З іншого боку, спостерігається дефіцит низькокваліфікованих кадрів, що виконують другорядну роботу.

2. На підприємстві мало приділяється увага плануванню чисельності працюючих, не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не лише розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

3. Незадоволеність персоналу соціальним пакетом та умовами праці, адже соціальний пакет потребує значних фінансових вкладень. У «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» надають перевагу вкладенню коштів у розвиток виробництва та нові проекти, ніж у соціальні програми.

4. Необхідність фінансової підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням індексації, росту інфляції та покращення рівня життя у суспільстві. При збільшенні рівня інфляції зарплата залишається незмінною. У зв'язку з цим, працівники починають підшукувати більш оплачувану роботу, що могла б забезпечити зростаючі потреби.

Низький професійний і кваліфікаційний рівень співробітників є однією з найважливіших причин низької конкурентоспроможності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», що впливає на рівень прибутковості і обмежує фінансові можливості для розвитку персоналу, підвищення кваліфікації.

Сучасний рівень комунікаційного, інформаційного, програмного забезпечення, виробничих та управлінських технологій, пов'язаний з технологічним і технічним переоснащення підприємства підвищує вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Тому метою процесу

розвитку персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на данному етапі є підготовка конкурентоспроможних високопрофесійних співробітників, мотивованих до максимальних зусиль для результативного завоювання ринків, підвищення якості сільськогосподарської продукції, ефективного використання видів ресурсів і зниження собівартості продукції.

Недосконалість існуючих систем управління трудовими ресурсами та заходів розвитку персоналу і механізмів мотивації співробітників зумовлена перш за все:

- недостатнім урахуванням глобалізаційних процесів;
- складністю розвитку персоналу у сучасних фінансових умовах функціонування підприємства;
- всезростаючими вимогами до кваліфікації персоналу на ринку праці;
- врахування особистісних аспектів мотивації працівників;
- суб'єктивністю при формуванні мотиваційних механізмів;
- врахування потреби онтогенетичного розвитку;
- формуванням та впровадженням механізмів мотивації працівників;
- необхідністю формування тіснішого зв'язку розвитку персоналу з корпоративною культурою.

Таким чином, важливою причиною недостатньої уваги до розвитку персоналу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є те, що підготовка кадрів у межах підприємства вимагає власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку кадрів на досліджуваному підприємстві є небажання керівництва витратити кошти на навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу. Тому, правильно створена структура дає змогу реалізувати мету та стратегію підприємства, здійснювати навчання працівників на основі новітніх програм підготовки персоналу, а корпоративна культура забезпечує духовне та етичне наповнення, стає зрозумілою, доцільною та результативною як співробітникам підприємства, так і споживачам.

Висновки до розділу 2

1. Персонал є важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», основною рушійною силою виробництва. В основу існуючої кваліфікації персоналу підприємства покладений принцип участі працівників у виробничій діяльності, тобто функціональний критерій. Важливими класифікаційними ознаками персоналу є також професія, спеціальність, кваліфікація, вік, стать і багато інших. Потреба в персоналі на підприємстві визначається за окремими категоріями, а категорії робітників – за професіями, спеціальностями, кваліфікаціями.

2. Головне завдання при плануванні чисельності трудових ресурсів у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» полягає у визначенні обсягів випуску продукції, її асортименту, трудомісткості затрат на одиницю кожного виду продукції, що випускається. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризує продуктивність праці, яка визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю робочого часу, або затратами праці на одиницю виробленої продукції чи виконаної роботи.

3. Важливою причиною недостатньої уваги до розвитку персоналу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є те, що підготовка кадрів у межах підприємства вимагає власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку кадрів на досліджуваному підприємстві є небажання керівництва витратити кошти на навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу.

4. Людський потенціал «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має цілий спектр проблемних місць, що відображають недосконалість системи управління персоналом підприємства. Планування діяльності персоналу на досліджуваному підприємстві здійснюється в основному на оперативному рівні. Тому ні перспективного планування персоналу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота у цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

3.1. Планування трудових процесів при управлінні розвитком людського потенціалу

Основна мета трудових процесів «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» повинна полягати у оптимальному формуванні чисельності та складу працівників, які відповідають специфіці діяльності досліджуваного підприємства та забезпечувати задачі розвитку людського потенціалу у майбутньому.

Вагомою задачею управління персоналом повинна бути оптимізація витрат живої праці на здійснення головних видів робіт взаємопов'язаних з заповненням фактичних робочих місць працівниками відповідних професій і кваліфікацій.

Ефективне та раціональне управління персоналом має охоплювати ряд чітких та послідовних етапів робіт (рис. 3.1).

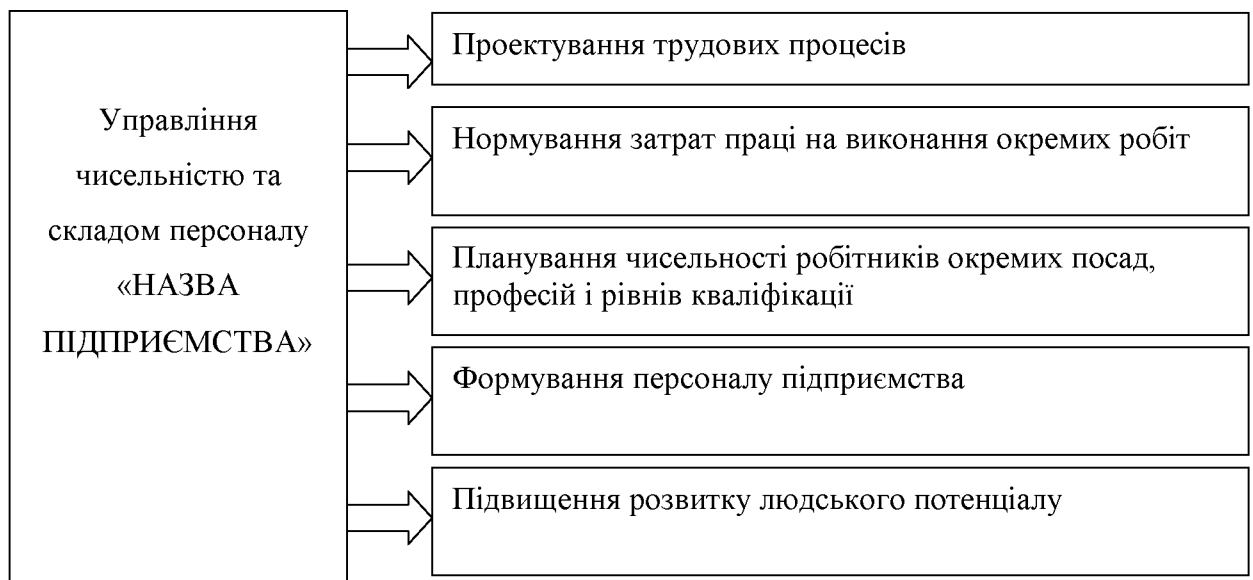


Рис. 3.1. Удосконалення трудових процесів при розвитку людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.

Проектування трудових процесів у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» передбачає в'яснення загального обсягу робіт, розподіл між виконавцями.

Нормування витрат праці для виконання робіт ґрунтується на розробці і використанні системи норм праці, яка буже враховувати: норми часу, норми обслуговування, норми чисельності та норми виробітку.

Планування чисельності персоналу певних професій, посад, кваліфікацій передбачає з'ясування запланованої кількості цих працівників.

Планування складу і чисельності персоналу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» передує оцінці динаміки, ефективності робочого часу у передплановому періоді.

Формування персоналу базується на реалізації комплексу заходів відносно добору співробітників на ринку праці, а також по покращенню кваліфікації власного персоналу. При цьому забезпечується заміна працівників, що вибувають.

Підвищення розвитку людського потенціалу передбачає модернізацію важелів, механізмів для людського потенціалу та покращення якості життя населення. Головним підґрунтям розвитку людського потенціалу має стати реалізація заходів відносно трансформації політики доходів, освіти населення, охорони здоров'я, підвищення обсягів фінансування соціальної сфери.

Правильний підбір кадрів повинен складатися з ключових моментів при функціонуванні «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», адже від людського потенціалу залежить результативність діяльності підприємства та оптимальне використання ресурсів.

Показники ефективності трудових процесів при розвитку людського потенціалу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 свідчить, що частка працівників, які не пройшли випробувальних термінів відносно загального числа прийнятих на роботу з кожним роком скорочується, що підтверджує те, що фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору кадрів збільшились, рівень

порушення трудової дисципліни скоротився, що обґрунтовує зацікавленість персоналу у своїй роботі та покращення ефективності трудового процесу при управлінні розвитком людського потенціалу.

Таблиця 3.1

Управління людським потенціалом при ефективному трудовому процесі у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2020 р. до 2016 р. (+;-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін від загального числа прийнятих на роботу, %	2	1	1	1	0	-2
Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн	2,37	2,34	2,45	2,87	3,72	1,35
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	72	78	75	69	60	-12
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	4	5	4	3	2	-2
Частота поломок устаткування	60	52	49	46	43	-17
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	3,2	3,5	3,4	3,2	3,1	-0,1

Впровадження у трудову діяльність організаційно-економічного механізму прямо впливає на зростання людського потенціалу підприємства. Він націлений на поліпшення ефективності роботи, заробітної плати співробітників, враховує внутрішні фактори, умови зростання продуктивності праці тощо.

Структура організаційно-економічного механізму підвищення людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» відображає головні зв'язки між складовими. Цей механізм базується на соціальному партнерстві

та діє через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі.

Запропонований «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» організаційно-економічний механізм підвищення людського потенціалу досліджуваного підприємства наведений на рис. 3.2.

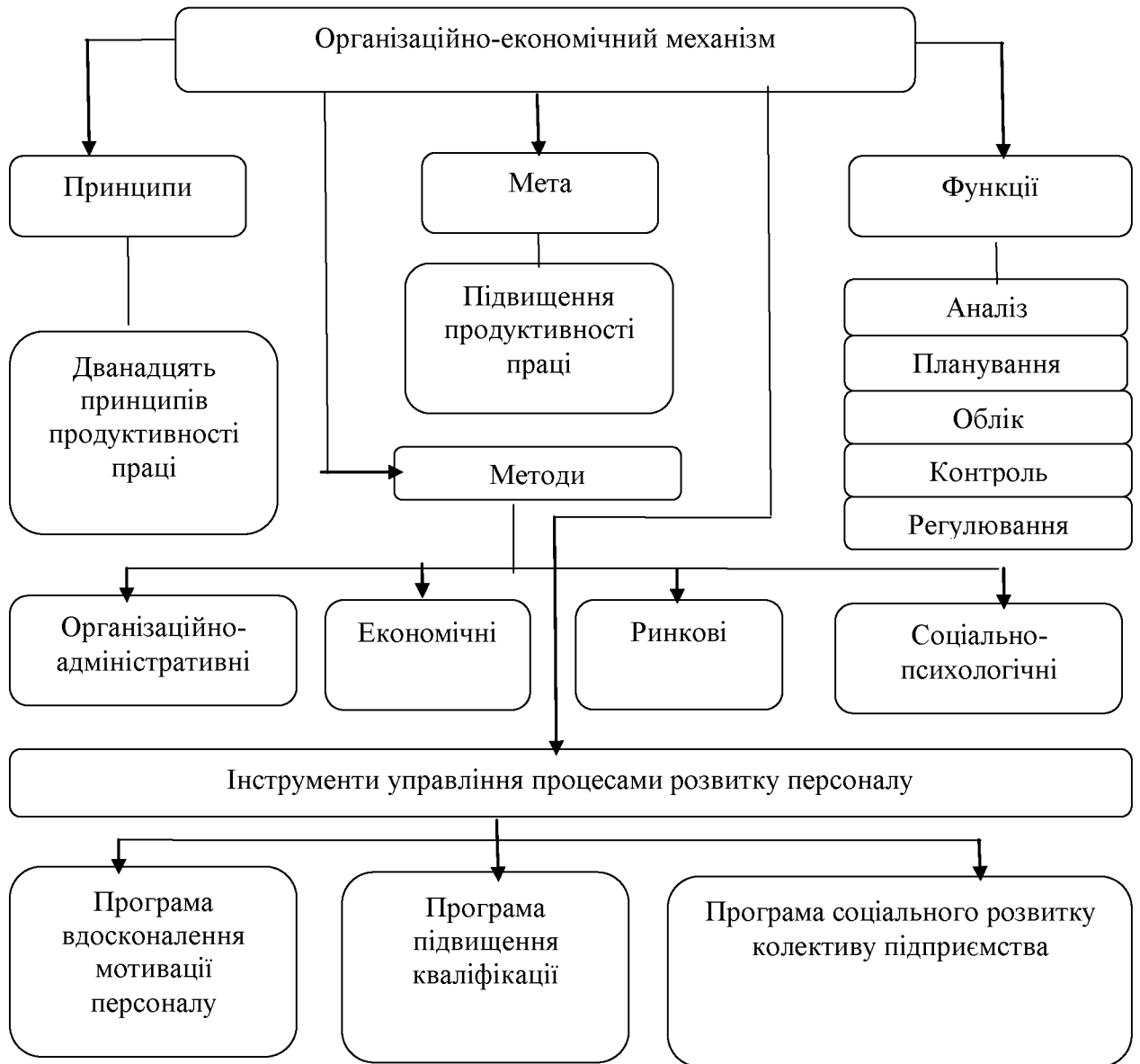


Рис. 3.2. Плановий організаційно-економічний механізм розвитку людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.

Рівень забезпеченості робочою силою та оптимальне використання формують організаційно-технічний рівень виробництва, зображують ступінь використання техніки та технології предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Поставлена ціль розвитку людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» досягається на основі принципів, методів та функцій управління. В якості принципів управління рекомендується використовувати обґрунтовані Г. Емерсоном 12 принципів продуктивності праці:

1. Вихідний пункт управління – це чітко поставлена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
3. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
4. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.
7. Диспетчеризація робіт.
8. Складання і використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.
9. Нормалізація умов праці.
10. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
11. Застосування письмових стандартних інструкцій.
12. Винагорода за продуктивність праці.

Розглянемо детальніше інструменти управління процесами розвитку персоналу.

1. Програма удосконалення мотивації персоналу. Основним завданням в управлінні трудовими процесами підприємства є оптимізація темпів збільшення продуктивності праці та заробітної плати персоналу.

Зв'язок заробітної плати та продуктивності праці, має сприйматися у двох різновидах:

– із підвищенням продуктивності праці заробітна плата має підвищуватись;

– темп збільшення продуктивності праці має перевищувати темп збільшення заробітної плати.

Діюча у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» система нарахування квартальних премій, при якій міра оплати випереджає міру праці, допускає можливість виплат без досягнення працівником відповідних результатів. Така система організації виплат премій, розслабляє і, вже звичайно, не зацікавлює співробітників у високопродуктивній праці. Більш того, він не у всьому відповідає економічному закону розподілу по праці у його класичному розумінні і принципу соціальної справедливості, бо враховує рівну винагороду за нерівну працю.

Саме у цьому вбачається одна з вагомих причин свідомого недовикористання персоналом своїх фізичних і інтелектуальних здібностей. Значна кількість співробітників не впевнена, що якщо вони працюватимуть краще, то збільшиться їх додатковий заробіток у вигляді премії.

Виплата квартальних премій відповідає не економічним, а командно-адміністративним методам, коли кошти, призначені на оплату праці, централізовано видаються «зверху» без врахування взаємозв'язку їх розмірів з кінцевими результатами роботи та трудовим внеском конкретних співробітників. Це не сприяє поглибленню демократизації у розподільному відношенні, розширенню трудових колективів у вирішенні економічних проблем.

Система преміювання у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має ряд недоліків:

- важливий недолік полягає у тому, що квартальна премія, взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці, тобто результати праці колективні, а оплата – індивідуальна;
- підвищення премії не залежить від збільшення ефективності;
- система преміювання, що функціонує у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», не зорієнтована на співпрацю;
- система преміювання є недостатньо гнучкою.

В умовах ринкової економіки при удосконаленні системи преміювання необхідно:

- 1) гарантувати винагороду за працю працівникам відповідно до результатів його праці;
- 2) намагатися у процесі виробництва отримати такі результати, які дозволили б відшкодувати витрати і одержати прибуток.

Тим самим через раціональну та результативну організацію системи преміювання досягається потрібний компроміс між інтересами керівництва і співробітників.

Таким чином, задля удосконалення системи преміювання персоналу пропонується замінити виплату квартальних премій на бонусну систему преміювання зі щомісячною виплатою.

У таблиці 3.2 наведено проектні коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) співробітника залежно від виконання запланованих робіт.

Таблиця 3.2

Проектні коефіцієнти розрахунку премії співробітникам «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у залежності від виконання планових робіт, 2022 р

% 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 поштовхом для співробітників поліпшити трудові показники, адже виникає зацікавленість працювати на досягнення високих показників для отримання хорошої винагороди у вигляді бонусів.

Також, з метою зниження порушень трудової дисципліни доцільно використовувати покарання і приймати дисциплінарні міри.

Порушеннями можуть бути:

- грубість у колективі;
- запізнення на роботу без вагомих причин та попередження безпосереднього керівника;

- прогули;
- покидання робочого місця без попередження керівника;
- порушення правил техніки безпеки;
- вживання спиртних напоїв чи поява на роботу у нетверезому стані;

За крадіжку – звільнення працівника (можливе і відкриття кримінальної справи).

У таблиці 3.3 наведемо приклади покарань за порушення співробітниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.3

Покарання та дисциплінарні заходи, що можуть бути застосовані керівництвом за порушення трудової дисципліни у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у 2022 р.

Вид порушення	Дисциплінарні міри	Розмір штрафу, % премії
Запізнення	усне зауваження	5-20
Прогул	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

Отже, запропонована система мотивації є ефективною, прозорою та зрозумілою. Співробітники мають стимул дотримуватись правил трудової дисципліни результативно працювати і отримувати додатковий дохід у вигляді премії.

2. Програма підвищення кваліфікації співробітників.

Існує чіткий взаємозв'язок між рівнем кваліфікації та підвищенням продуктивності. З одного боку, продуктивна праця у реальних технологічних, організаційних та економічних умовах вимагає висококваліфікованих працівників широкого профілю. З іншого боку, існуючі професійні навички та кваліфікація робочої сили обмежують можливості реакції підприємства на зміну ринкового попиту.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають на меті навчити персонал самостійно вирішувати комплексні питання, мислити, застосувати інноваційний підхід до вирішення питань, навчитися працювати у команді. Вони надають знання, що виходять за рамки посад та викликають бажання 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.

Отже, підвищення кваліфікації співробітників надасть змогу підвищити рівень продуктивності праці, а також зменшити витрати на персонал внаслідок додаткового залучення нових працівників.

3. 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.

З метою удосконалення соціального розвитку колективу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» 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.

Отже, збалансованість кількості робочих місць і кількості співробітників досягається правильним їх розміщенням та внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників. Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

3.2. Напрями розвитку людського потенціалу при забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Результативна діяльність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» неможлива без оптимальної політики в області розвитку людського потенціалу, адже керівництво усвідомлює, що від рівня розвитку залежить ефективність роботи.

У таблиці 3.4 розглянемо оптимальні управлінські рішення для забезпечення позитивної зміни при забезпеченні ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4

Управлінські рішення щодо забезпечення позитивної зміни ефективності діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

Назва показника, який характеризує об'єкт дослідження	Управлінське рішення
Підбір персоналу	Залучення на підприємство висококваліфікованих працівників із значним досвідом роботи, високим рівнем дисципліни та відповідальності.
Організація праці	Чітка організація робочого місця, нормування праці, контроль за виконанням завдань, стимулювання продуктивності та інтенсивності праці.
Оплата праці в мотивація	Тісний зв'язок між оплатою та результатами праці. Стимулювання за виконання та перевиконання завдань. Зростання продуктивності, економію ресурсів.
Розвиток персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації спрямоване на розвиток стрижневих компетентностей, підвищення продуктивності праці, ефективне використання обладнання та ресурсів.
Соціальний розвиток і захист	Соціальний розвиток спрямований на зменшення плинності кадрів, формування стабільного трудового колективу, зниження конфліктності, зміцнення здоров'я.

Рекомендується для підвищення ефективності діяльності та розвитку людського потенціалу також мотивувати працівників використовуючи наступні заходи:

- 1) створення оптимальної концепції мотивації;

- 2) формування програми стимулювання;
- 3) формування мотиваційної політики;
- 4) видача мотиваційних подарунків (сувеніри, оргтехніка тощо);
- 6) організація змагань за отримання права навчання;
- 7) преміальне заохочення;
- 8) перспективи кар'єрного росту.

Підвищення людського потенціалу перш за все здійснюється за рахунок мотиваційного механізму матеріального стимулювання, тому для підвищення ефективності матеріальної складової «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» рекомендується змінити існуючу систему оплати праці на систему Хелсі. Суть якої полягає у тому, що заробіток співробітників основного виробництва складається із двох частин: першу формує фіксована погодинна ставка та фактично визначений час, другу – відрядний підробіток (премії) за те, що фактичні затрати праці були нижчі за нормативні. Величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, що визначає, частку зекономленого часу та оплачується від 0,3 до 0,7. Внаслідок скорочуються витрати на робочу силу.

Використовуючи економіко-математичне моделювання доцільно «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» для розвитку людського потенціалу запропонувати:

- прогнозування чисельності працівників для раціонального використання;
- мінімізацію витрат на оплату праці;
- удосконалення систем матеріального та морального стимулювання;
- здійснення контролю виконавчої дисципліни та атестації кадрів;
- розробку і впровадження фінансового механізму закріплення молодих спеціалістів на селі;
- ініціювання створення спеціальних курсів з перепідготовки працівників;
- організація збільшення кваліфікації персоналу.

Важливого значення для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства набуває раціональне використання трудових ресурсів.

Скористаємося економіко-статистичним методом, а саме моделями тренду для прогнозування чисельності працівників у майбутньому.

Щоб дослідити лінію регресії потрібно за допомогою MS Excel побудувати діаграму по даним наведеним у табл. 3.5 та додати лінію тренду.

Таблиця 3.5

Динаміка чисельності працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	150	145	149	162	178

Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток В), доцільно зазначити, що найточніше моделює рівняння поліноміальна функція $R^2=0,9943$ при умові, що $y=3,6429x^2 - 14,557x + 160,4$.

Порівнюючи середньооблікову чисельність персоналу за 2016-2020 рр, спрогнозуємо приблизну чисельність працівників на короткостроковий період:

$$y=3,6429 \cdot 36 - 14,557 \cdot 6 + 160,4.$$

Таким чином, найкраще задовольняє умови моделей тренду поліноміальна функція, при якій чисельність співробітників у майбутньому буде 204 особи.

Розглянемо також оптимізаційну задачу, як мінімізувати витрати на оплату праці у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» при максимальному використанні персоналу з їх раціональним розподілом відповідно існуючих підрозділів підприємства.

Отже, діяльність «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» ґрунтується на функціонуванні трьох основних підрозділів: адміністративному, фінансово-

комерційному та операційному. Середньогодинна заробітна плата персоналу становить 31,25 грн, 26,25 грн та 17,00 грн відповідно вищезазначених підрозділів.

Тривалість одного робочого дня становить 8 год для працівників адміністративного та фінансово-комерційного підрозділу та 10 год для працівників операційного підрозділу. Кількість відпрацьованих днів за рік 281 – персоналом адміністративного підрозділу, 275 – фінансово-комерційного підрозділу та 270 – операційного підрозділу.

Визначимо таку чисельність працівників у кожному підрозділі, яка б забезпечувала:

- максимальне використання персоналу у обсязі 145 осіб;
- мінімальні витрати фонду оплати праці за умови, що у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 7 осіб, у фінансово-комерційному 11 осіб, а у операційному не менше 100 осіб.

Розв'язання:

Складемо математичну модель:

Нехай x_1 , x_2 , x_3 – адміністративний підрозділ, фінансово-комерційний підрозділ і операційний підрозділ відповідно, тоді:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + x_2 + x_3 = 145; \\ x_1 \geq 7; \\ x_2 = 11; \\ x_3 \geq 100; \\ x_1; x_2; x_3 \geq 0; \\ Z \leq 80000. \end{array} \right.$$

Цільова функція:

$$Z = 250 \cdot 281x_1 + 210 \cdot 275x_2 + 170 \cdot 270x_3 \rightarrow \min$$

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що мінімальні витрати на фонд оплати праці будуть становити 6956,3 тис. грн при наявності

в адміністративному підрозділі 7 осіб, фінансово-комерційному підрозділі – 11 осіб, а у операційному підрозділі – 127 осіб.

Структуру управління персоналом на засадах екологічноорієнтованого підходу наведена на рис. 3.3.

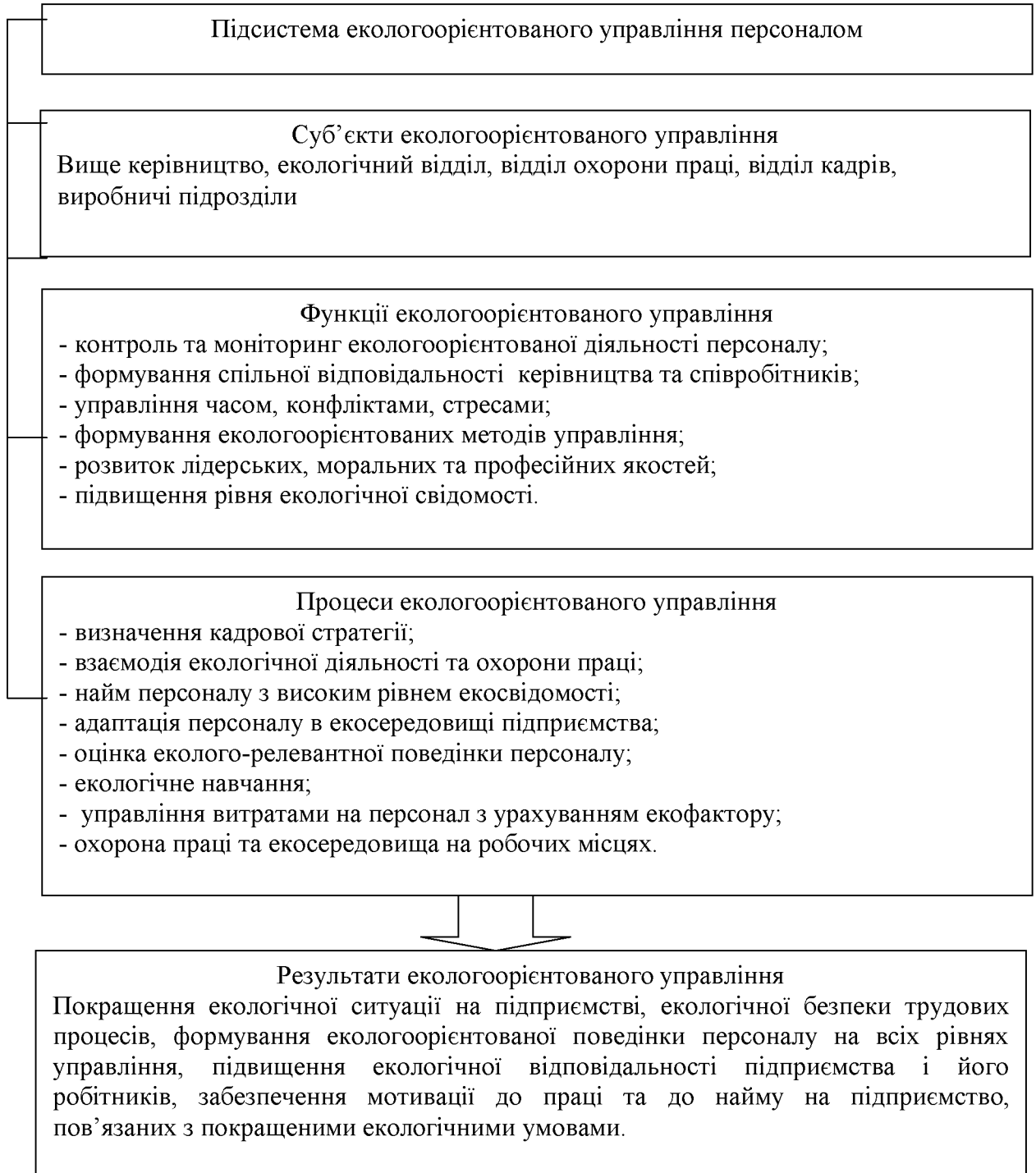


Рис. 3.3. Розвиток людського потенціалу при екологоорієнтованому управлінні у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.

Звідси, напрями екологічної політики «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» мають бути зорієнтовані на:

- 1) формування екологічної стратегії;
- 2) розробку і реалізацію у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» системи екологічного менеджменту, до якого необхідно включити планування діяльності, розподіл відповідальностей, організаційну структуру, процеси, ресурси та процедури для втілення екологічної політики;
- 3) виокремлення системи показників для оцінки екологічних результатів діяльності;
- 4) впровадження екологічної сертифікації.

Отже, екологічноорієнтоване управління процесом розвитку людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має переслідувати такі цілі:

- 1) зростання рівня екологічних знань та навичок працівників (правових, природничо-наукових, управлінських, технічних);
- 2) вироблення компетенцій щодо розв'язку складних екологічних проблем за допомогою удосконаленої здатності комунікацій;
- 3) збільшення можливості розв'язувати нові проблеми, відкритість до екологічних питань, що створюють ключові компетенції.

Організація процесу розвитку людського потенціалу наведена на рис. 3.4.

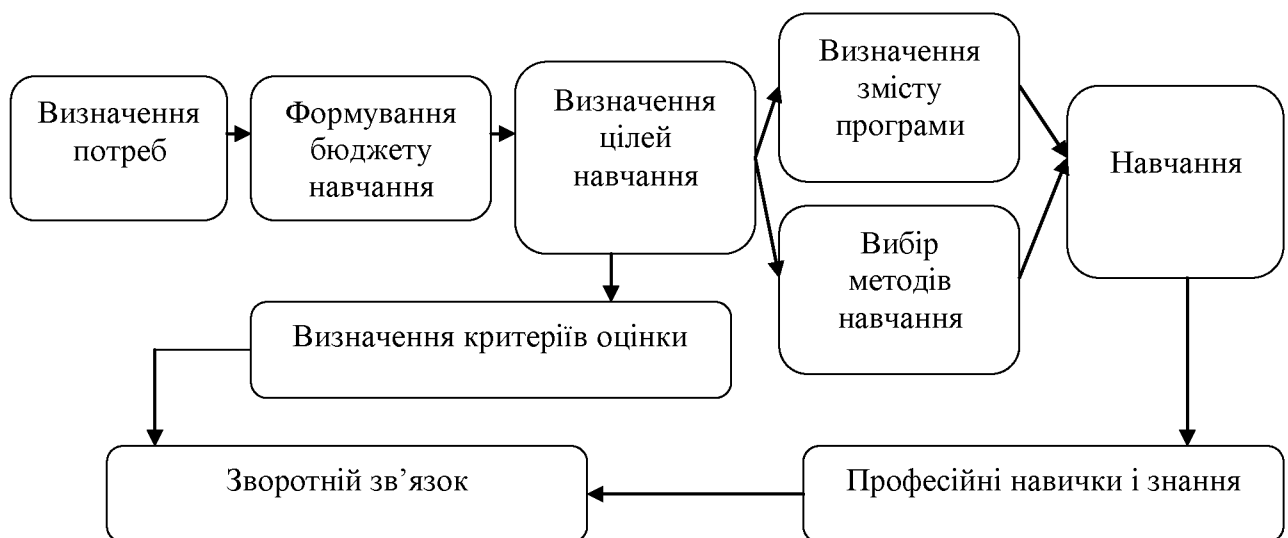


Рис. 3.4. Організація управління розвитком людським потенціалом

Система навчання і розвитку людського потенціалу розкривається в акронімі ADDIE.

1. A (Needs Assesment) – виділення потреб у навчанні та формуванні чіткої картини відносно того, як потрібно вчити для досягнення стратегічних аспектів управління розвитком;

2. D (Program Design) – планування корпоративної програми навчання, яка характеризує терміни, категорії персоналу, бюджет, методи навчання та розвитку;

3. D (Program Development) – розробка навчальних програм для розв'язку завдань навчання всіх категорій працівників;

4. I (Program Implementation) – проведення навчання відповідно запланованої програми.

5. E (Evaluation) – аналіз результатів навчання.

Проаналізувавши останні тенденції розвитку людського потенціалу та теоретичні напрацювання у цій сфері, до головних підходів розвитку слід віднести такі (рис. 3.5):



Рис. 3.5. Области розвитку людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» на 2022 р.

1. Організаційний розвиток – формування корпоративної культури, колективу співробітників, що розділяють і сповідують цінності організації, а також умов, у яких розвиток стане потребою людини, свого роду організаційною нормою. Цей вид розвитку персоналу є досить непростим, оскільки кожен співробітник як особистість має свої ціннісні норми й правила поведінки при роботі взагалі й з іншими людьми зокрема. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом.

2. Супроводження процесів змін – область розвитку персоналу, пов'язана з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності організації та до участі в них. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін:

- зміна ставлення до роботи;
- модифікація поведінки в потрібному для організації напрямку;
- стимулювання до змін у структурі підприємства та політиці управління персоналом.

3. Професійний розвиток – область, що пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач. У великих багатонаціональних організаціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником у ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх важливе значення для організації.

4. Наставництво – область розвитку персоналу, пов'язана з використанням власних працівників для демонстрації виконання різних процедур і робіт новим працівникам. Після етапу демонстрації йде етап самостійної діяльності під контролем наставника. Потім співробітник допускається до роботи на конкретному робочому місці в організації. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажерам) у їх професійному становленні. Основними завданнями наставництва є:

- а) прискорення процесу навчання основним навичкам професії, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені завдання за посадою;

б) адаптація до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в даному підрозділі.

5. У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним безперервним процесом, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

6. Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, безперервним й орієнтованим на перспективні професії. Підвищення кваліфікації персоналу може здійснюватися власними силами (корпоративний університет), співробітництво із провайдерами освітніх послуг, придбання окремих тренінгових послуг на вільному ринку.

7. Планування кар'єри. Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства.

Світові тенденції корпоративного розвитку підтверджують також те, що навчання можливе і на робочих місцях, відповідальність за результати у більшій мірі лягає на співробітника і його керівника. Звідси, було визначено такі сучасні методи до розвитку персоналу, як коучинг, e-learning, buddying, shadowing та secondment.

Коучинг – це стиль управління персоналом, методика якого сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу людських ресурсів, постійного вдосконалення їх професіоналізму і кваліфікації, зростання рівня їх конкурентоспроможності, що забезпечують розвиток компетентності, що спонукає до інноваційного підходу в виробничому процесі; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися.

E-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем. Впровадження E-learning дозволяє персоналу отримувати нові знання і навички без відриву від основної трудової діяльності. Вчитися можна як на робочому місці, так і з дому при використанні спеціальних даних для авторизації. Результатом стає підвищення залученості, розвиток компетенцій, зростає рентабельність бізнесу і сприятлива обстановка в колективі. Розвиток нашого суспільства неможливо уявити без енциклопедії Wikipedia, без блогів, форумів, без відеосервісу YouTube, без Skype, Facebook, Google та ін.

Buddying – це підтримка, допомога керівництва підлеглому з метою досягнення результатів через передачу один одному навчальної та розвиваючої інформації. Buddying заснований на наданні один одному інформації та об'єктивного і чесного зворотного зв'язку при виконанні завдань, пов'язаних з освоєнням нових навичок. Buddying називають неформальним наставництвом. Коли використовується як інструмент особистісного розвитку співробітників, buddies (дослівно товариші), виконуючи роль дзеркала, дають один одному можливість побачити себе зі сторони: як людина проявляє себе по ставленню до колег, які його слова «працюють», а які - немає.

Shadowing – даний метод використовується в основному для навчання тих, хто тільки збирається прийти працювати в компанію. Shadowing («бути тінню») застосовується тільки тими компаніями, які готові брати до себе молодих людей без досвіду роботи. Наприклад, студент хоче стати аудитором. Компанія надає йому можливість провести у себе день-другий поруч з працюючим аудитором, іншими словами, - побути тінню співробітника.

Secondment (відряджання) – тимчасове переведення співробітника в інший відділ всередині організації, а останнім часом – і стажування в абсолютно іншій компанії. Співробітники можуть відряджені в різні організації: великі комерційні підприємства, державні або благодійні установи.

Висновки до розділу 3

1. 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 онлайн навчання.

2. Впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму удосконалення трудових процесів управління розвитком персоналу підприємства дозволить науково обгрунтовано підійти до вирішення завдання збільшення людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» та ефективності діяльності вцілому з врахуванням специфіки ринкових відносин та дотримання принципів соціальної справедливості.

3. Збалансованість кількості робочих місць і кількості співробітників досягається правильним їх розміщенням та внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників. Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу.

4. Раціональне використання персоналу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має забезпечити:

- 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.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження розвитку людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» у порівнянні 2020 р. з 2016 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. У 2020 р. порівняно з 2016 р., у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась на 28 осіб (18,7 %) за рахунок як рослинництва, так і розвитку галузі тваринництва, а саме бджільництва, та становила 178 осіб. У галузі рослинництва кількість працівників збільшилась на 16 осіб (10,7 %). У 2020 р. чисельність працівників у тваринництві становила 12 осіб.

2. Характеризуючи освітній рівень співробітників можна сказати, що кількість працівників, які мають повну вищу освіту зросла на 7 осіб (12,5 %), професійну технічну освіту на 8 осіб (50,0 %), чисельність працівників, що мають неповну і базову вищу освіту скоротилась на 12 осіб (17,1 %). Діагностувавши вікову структуру «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» ми дійшли висновку, що зменшення чисельності працівників у віці 36-50 років на 30 осіб (47,6 %) відбулося за рахунок надання робочих місць керівниками підприємства молоді та незначного підвищення чисельності працівників пенсійного віку за рахунок збільшення віку виходу на пенсію.

3. Вагомою проблемою відділу кадрів є нехватка професійних кадрів. Нажаль, значний дефіцит спеціалістів дуже гостро відображається на роботі підприємства. Що стосується підбору робочої сили з потрібним людський потенціалом, то відділ кадрів «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» намагається постійно використовувати усі можливі зовнішні і внутрішні джерела. Слід підкреслити те, що відділ кадрів чітко поєднує ці підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи робітників зі сторони.

4. Людський потенціал «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має цілий спектр проблемних місць, що відображають недосконалість системи управління персоналом підприємства. Планування діяльності персоналу на

досліджуваному підприємстві здійснюється в основному на оперативному рівні. Тому ні перспективного планування персоналу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає. Фактично основна робота у цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються.

5. Важливою причиною недостатньої уваги до розвитку персоналу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» є те, що підготовка кадрів у межах підприємства вимагає власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку кадрів на досліджуваному підприємстві є небажання керівництва витратити кошти на навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу.

6. Характеризуючи рівень використання трудового потенціалу у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА», можна дійти висновку, що результати господарської діяльності залежать передусім від ефективності використання живої праці — найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

7. Система підбору претендента на вакантне місце у «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» має ряд слабких місць, оскільки немає точних критеріїв прийому кандидатів на роботу. Внаслідок цього, велика ймовірність, що на підприємство потраплять особи, які не мають достатньої кваліфікації. Щодо стратегії роботи кадрової служби, то вона передбачає лише підбір кваліфікованого персоналу, проте не «формування висококваліфікованих кадрів» усередині підприємства.

Удосконалення управління процесами розвитку людського потенціалу «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА» передбачає:

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

1) планомірну роботу з управлінським персоналом для заміщення, висунення, 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.