

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

Спеціальність 073 Менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

073 – КР 8д 22.01.2024

Здобувач вищої освіти

Анастасія ШАЙТАН

ПІБ)

Керівник кваліфікаційної роботи,

д.е.н., професор

Олександр ШПИКУЛЯК

ПІБ)

Завідувач кафедри аграрного

менеджменту та маркетингу

д.е.н., професор

Роман ЛОГОША

ПІБ)

Вінниця 2024 р.

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

ОПП «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Кафедра адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії

«Затверджую»

Завідувач кафедри аграрного
менеджменту та маркетингу

д.е.н., професор _____ Роман ЛОГОША

«22» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

Шайтан Анастасії Віталіївни

Тема роботи: Управління кадровим потенціалом підприємства (за матеріалами СТОВ «Вернигородське»)

Затверджена наказом ректора від «22» січня 2024 р. № 8д

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедрі до 20.05.2023 р.

Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність СТОВ «Вернигородське»: форма 1 «Баланс», форма 2 – «Фінансові результати», форма 50 с.-г. «Основні економічні показники роботи сільськогосподарського підприємства», форма 1-ПВ «Звіт з праці», форма 2-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», періодичні видання, підручники, посібники, Інтернет-ресурс

Перелік питань, що розробляються в роботі: Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства; Розділ 2. Ефективність управління кадровим потенціалом СТОВ «Вернигородське»;

Розділ 3. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, схеми, графіки та ін.):

таблиці - 12, рисунків – 9, додатки

Календарний графік роботи

| Етапи виконання роботи | Дата виконання етапу | Відмітка про виконання |
|--|----------------------|------------------------|
| РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства | 20.02.2024 | |
| РОЗДІЛ 2. Ефективність управління кадровим потенціалом СТОВ «Вернигородське» | 28.03.2024 | |
| РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства | 24.04.2024 | |
| Висновки, список використаних джерел, додатки | 13.05.2024 | |

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, ПІБ)

Олександр ШПИКУЛЯК

Завдання до виконання прийняв

_____ (підпис, ПІБ)

Анастасія ШАЙТАН

Дата отримання: «22» січня 2024 р.

РЕФЕРАТ

Тема: Управління кадровим потенціалом підприємства (за матеріалами СТОВ «Вернигородське»).

Кваліфікаційна робота: 69 с., 9 рисунків, 12 таблиць, 44 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: кадровий потенціал підприємства.

Метою роботи є дослідження рівня ефективності використання та управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Завданням роботи є:

Розглянути теоретико-методичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства; охарактеризувати сутність та особливості формування поняття кадрового потенціалу підприємства та визначити ефективність управління ним.

Дослідити Ефективність управління кадровим потенціалом СТОВ «Вернигородське», зробити економічну характеристику підприємства, проаналізувати склад, структуру, забезпеченість персоналом, ефективність управління та використання кадрового потенціалу на підприємстві,

Внести рекомендації щодо напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Для розв'язування поставлених завдань використано такі методи наукового дослідження: діалектичного пізнання, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, системного і порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

Інформаційною базою дипломної роботи є нормативно-правові документи, статистичні збірники, фінансова документація СТОВ «Вернигородське», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Суть та особливості формування поняття кадрового потенціалу підприємства | 8 |
| 1.2. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОВ «ВЕРНИГОРОДСЬКЕ» | 26 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства | 26 |
| 2.2. Ефективність управління кадровим потенціалом в СТОВ «Вернигородське» | 40 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | 49 |
| 3.1. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства | 49 |
| 3.2. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства | 57 |
| ВИСНОВКИ | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 65 |
| ДОДАТКИ | 70 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формуванням кадрового потенціалу сучасного підприємства є створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивіда. Використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, трудового колективу і суспільства в цілому. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

В умовах формування кадрового потенціалу як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації та його ефективне використання стає основою продуктивності національної економіки. Серед важливих причин, що обумовили ускладнення відтворювальних чинників стану сучасного кадрового потенціалу підприємств України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили, слід відзначити недоліки структурної перебудови економіки країни. Важливою особливістю сучасних економічних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом розвитку свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Розвиток кадрового потенціалу підприємств в Україні за умов її поступової інтеграції до світового співтовариства та загальна подальша тенденція до зближення соціально-економічних систем різних країн не лише дають змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

Питанням формування кадрового потенціалу багато уваги приділяється у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених та науковців.

Зокрема широке висвітлення сутності до визначення поняття “кадровий потенціал» знайшло відображення у працях відомих українських учених таких, як Довбенко В.І., Мельник В.М., “Потенціал і розвиток підприємства”, де поняття “кадровий потенціал” розглядається як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [34].

Серед закордонних дослідників, яким також належить значний внесок у висвітленні цього питання, слід відзначити Грэм Мартин та Сьюзан Хетрик, які у своїй праці “Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами” охарактеризували принципи формування кадрового потенціалу [6].

Та незважаючи на достатньо велику кількість публікацій окремі питання категорії “кадровий потенціал” залишаються невирішеними.

Об’єкт дослідження – кадри та кадровий потенціал підприємства

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу підприємства та особливостей раціонального управління ним.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою кваліфікаційної бакалаврської роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та особливості формування поняття кадрового потенціалу підприємства

Слово «потенціал» (potential з латинської – сила) в економічному розумінні означає сукупність економічних ресурсів і можливостей країни (груп країн), що можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства [28, с. 445].

У науковій літературі зустрічається визначення, яке в категорію «потенціал» включає й особисті здібності працівників. Словом «потенціал» позначають засоби, запаси, джерела, які можуть бути використані, а також можливості окремої особи, групи осіб, суспільства в конкретних обставинах.

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як використання або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь.

У середині ХХ ст. вчений-економіст, статистик, історик, соціолог С.Г. Струмилін започаткував поняття «економічний потенціал», під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. Своєю чергою, Л.І. Михайлова як спеціаліст у сфері методології економічної науки та проблем господарського механізму, даючи визначення потенціалу, відзначив, що потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу [29].

Потенціал як систему матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва, розглядають М.А. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андрєєв та ін. Ця група науковців запевняє, що дослідження ефективності розвитку економіки мають базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а на потенційних можливостях виробництва.

Отже, майже всі визначення потенціалу підприємства беруть за основу

ресурси підприємства та досягнення поставлених цілей за допомогою цих ресурсів. Але при цьому зазначають, що сама наявність ресурсів підприємства ще не гарантує досягнення поставлених цілей, а тому важливим складником потенціалу є здібності підприємства мобілізувати ресурси в ході здійснення комплексу заходів.

Інша категорія, яка дасть змогу зрозуміти сутність категорії «кадровий потенціал», – категорія «кадри».

Існує чимало науковців, які стверджують, що ця категорія в умовах інформаційного суспільства є дещо застарілою. Ми вважаємо, що економіка України в багатьох галузях народного господарства знаходиться на стадії постіндустріального суспільства, отже, існує багато галузей, де досягнення науково-технічного та інноваційного розвитку впроваджуються дуже повільно, тому ця категорія має право на існування.

До цього часу в нашій країні та низці інших європейських держав більш широке розповсюдження мав термін «кадри», запозичений з армійського лексикону, що в німецькій і французькій мовах професійних військових використовується для визначення рядових командного складу і резерву, що на рівні суб'єкта господарювання визначав сукупність працівників високої кваліфікації і з тривалим стажем роботи.

Кадри – це кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту, до складу яких не належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом [35].

За іншим визначенням, яке зустрічається під час аналізу цієї проблеми, персонал, або кадровий склад (кадри), – це загальна сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах із конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку, на якій договір укладений [4, с. 390].

Кадри – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, які

об'єднують усе працездатне населення країни, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри» включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які знаходяться в трудових взаємовідносинах із різними організаціями [41, с. 47].

В енциклопедичних та інших наукових виданнях кадри розглядаються як політична і соціально-економічна категорія, яка включає постійний (штатний) склад працівників різних сфер суспільного виробництва, що знаходяться в постійних трудових відносинах із державними та недержавними підприємствами, організаціями, установами, громадськими об'єднаннями. Переважно це кваліфіковані працівники, які мають відповідну професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи у вибраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, в якій вони працюють. Кадри можуть бути включені як у виробничу сферу, так і в систему управління, роботу громадських організацій, наукових, військових, культурних, медичних інших установ. Прийнято також виділяти кадри у більш вузькому, професійному розумінні – як частину найбільш здібного, професійно підготовленого персоналу, що наділений відповідним статусом, здійснює функції управління, або сприяє їх здійсненню [20;24, с. 305].

Що ж стосується терміну «кадри», то це – «штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності» [27].

О.П. Єгоршин вважає, що поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, й визначає їх як складові частини трудового колективу підприємства, які виконують виробничі та управлінські функції. Проте А.Я. Кібанов не погоджується з тим, що ці поняття ідентичні, і під персоналом він розуміє особовий склад організації, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, що працюють на підприємстві [3].

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною

підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» у зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві [27].

Як показують проведені дослідження категорії «кадри» в науковій літературі, відношення до неї скоріше з облікового та ресурсного поглядів. Під час використання цієї категорії зовсім не враховуються якісні характеристики персоналу та мотиваційні чинники, які впливають на роботу персоналу будь-якого підприємства. Для розкриття потенційних можливостей працівників та врахування їх внутрішніх прагнень та бажань використовують категорію «кадровий потенціал».

Поняття «кадровий потенціал» почало утверджуватися у 80-ті роки ХХ ст. Саме об'єктивні зміни у сфері виробництва диктували потребу конкретизувати поняття, які розкривають роль праці в економічному зростанні. Йдеться про необхідність «визначення місця людини в системі виробництва і творення взагалі з усіма його фазами, регіональними, національними та іншими особливостями» [3].

Д.П. Богиня визначає кадровий потенціал як людський ресурс підприємства у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості [2].

В.А. Федорова і Т.В. Карпенко визначають кадровий потенціал національної економіки як інтегровану сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку

[38].

У працях вітчизняних науковців ми зустрічаємо чимало трактувань поняття «кадровий потенціал». Серед них – «кадровий потенціал підприємства» (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила):

це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства;

це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу.

Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному працівнику окремо [26].

Н.В. Краснокутська вважає, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [22].

Наприклад, В.Н. Слиньков під кадровим потенціалом розуміє кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати в кадровій роботі [33].

Як зазначає В.В. Безсмертна, кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.

На думку О. Шпикуляка, «кадровий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик штатних працівників підприємства, тобто освітній рівень і професійно-кваліфікаційні здібності, а також віковий ценз, які за наявності певних можливостей дають змогу виконувати окремі види робіт із максимальним рівнем ефективності» [44].

У результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що категорія «кадровий потенціал» не є ідентичною категорії «кадри». Поняття кадрового потенціалу, або потенціалу персоналу чи людських ресурсів, пов'язане з підрозділами та підприємством у цілому.

Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», оскільки під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій та спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. У це поняття включаються не тільки самі кадри, а й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей.

Кадровий потенціал підприємства, звісно, залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте не є їх сумою. Він має таку властивість, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу [22].

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового

підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання на підприємствах висувують нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу [33].

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш. Саме тому ми звернули увагу на такий напрямок управління кадрами, як розвиток кадрового потенціалу та вирішили дослідити досвід закордонних підприємств у цій сфері.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудо

відносин.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [30].

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп [39].

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається у тому, що всі

співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу [22].

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості [30].

Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємству в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Являючи собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного,

управлінського й кадрового потенціалів; створюють умови для розробки нових видів продукції, та забезпечують належну якість всієї продукції, що випускає підприємство, властиві організаційній системі підприємства в цілому, а не тільки окремим успішним працівникам. Також висококваліфіковані працівники на підприємстві відіграють важливу роль в реалізації стратегічних планів підприємства, оскільки являються довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (про скорочення персоналу, диверсифікацію продукції, раціоналізацію організаційної структури, створення спільних підприємств і тощо). Крім того, це дозволяє утримувати підприємству домінуюче положення на деяких сегментах ринку, оскільки можуть оцінювати і враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу підприємства, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів.

Принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в організації; поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу [смоляр]. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуте за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш

продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів [39].

Дотримання принципу формування унікального кадрового потенціалу підприємства підвищує конкурентоспроможність підприємства. При цьому цінність інтелектуального й інформаційного потенціал кадрового складу підприємства зростає по експоненті залежно від масштабу інвестицій і набуття персоналом практичного досвіду. Високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює талановитих людей, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що власне й створює ядро кадрового потенціалу підприємства з високою конкурентоздатністю.

Загалом принципи розвитку кадрового потенціалу, які враховують стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві [22].

Класифікація формування кадрового потенціалу підприємства:

- визначення потреби в персоналі;
- залучення персоналу і його відбір;
- складання посадових інструкцій робітника;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- мотивація персоналу.

Визначення потреби у персоналі передбачає установлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Отже розглянувши певні принципи та напрями формування кадрового потенціалу підприємства можна зробити висновок, що високий інтелектуальний рівень підприємства в будь-якій сфері приваблює висококваліфікований персонал, що надає можливість для створення унікального поєднання професійних здібностей, що в свою чергу безпосередньо забезпечує кадровий потенціал підприємства з високою

конкурентоздатністю. Підвищенню ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці і відпочинку.

Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі відповідної стратегії.

1.2. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання

Ключовим фактором забезпечення продуктивної діяльності підприємства є відношення до кадрів. Максимально раціональне і результативне використання висококваліфікованих працівників сприяє їх мотивації до ефективної роботи, створює умови для побудови дієвої системи управління кадровим потенціалом.

Як вже зазначалось, кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [18].

У широкому сенсі кадровий потенціал основних сфер суспільного життя формується і розвивається у процесі інтеграції певних факторів (табл. 1.1).

По суті, умови підбору та якісні характеристики кадрового потенціалу залежать не стільки від якого-небудь одного фактору, скільки від їх інтеграції, а також від збалансованості як для окремої особистості, так і для

функціональних груп працівників. Тобто під кадровим потенціалом доцільно розглядати певний рівень необхідних знань, умінь, навичок і компетенцій працівників, які використовують для досягнення прогнозованої ефективності господарювання в різних сферах суспільних відносин, та які сприяють отриманню бажаних результатів: економічного прибутку та/або соціального ефекту.

Таблиця 1.1.

Фактори формування і розвитку кадрового потенціалу основних сфер суспільного життя

| Основні сфери суспільного життя | Фактори формування і розвитку кадрового потенціалу | Приклади основних видів факторів |
|---------------------------------|--|---|
| Економічна | Фінансові | Рівень заробітної плати |
| | Виробничі | НТП |
| | Ринкові | Попит на ринку праці, на товарному ринку |
| Політична | Державні | Соціальна політика зайнятості, промислова політика |
| | Міжнародні | Політика інших країн, спрямована на зміну трудового потенціалу |
| Духовна | Культурні | Цінності, традиції, звичаї |
| | Освітні | Якість і доступність освіти |
| | Релігійні | Релігійні постулати, заборони |
| Соціальна | Демографічні | Чисельність, структура, міграція працездатного населення |
| | Інституціонально-нормативні | Інститути інфраструктури суспільства, правові норми |
| | Соціально-структурні | Стратифікація суспільства |
| Біологічна | Екологічні | Стан навколишнього середовища |
| | Медичні | Здоров'я населення, якість і доступність медичного обслуговування |
| | Географічно-кліматичні | Клімат, природні ресурси і географічне розташування |

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Водночас поняття «кадровий потенціал» у більш вузькому сенсі, можна розглядати як тимчасово вільні або резервні трудові місця для потенційного заняття працівниками у випадку їх фахового розвитку і навчання.

Максимальний ефект від управління кадровим потенціалом, його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвиток

можливий за рахунок використання системного підходу. Системність управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання – це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних заходів та елементів, що через напрацьовані регламенти і налагоджені комунікаційні зв'язки, створюють можливість працівникам використовувати персональні здібності, наявні та/або залучені ресурси, матеріалізувати свої знання, уміння, навички і компетенції для забезпечення життєдіяльності й сталого розвитку підприємства (організації, установи).

Розробляючи систему управління кадровим потенціалом ми повинні розуміти, що її вплив потрібно враховувати на різні категорії працівників. Так, зокрема, певна група працюючих, які забезпечують регулярне функціонування суб'єкта господарювання, задіяна в основному виробництві для виконання поточних операцій.

Для вирішення стратегічних завдань, капіталізацію і диверсифікацію виробництва, підвищення його продуктивності на підприємстві формують іншу групу працівників. Це є поточний і цільовий накопичувальний кадровий потенціал, який науковці розглядають, як «довгостроковий» та який вирішує задачу сталого розвитку виробництва [25].

На практиці «довгостроковий кадровий потенціал» це складова загального кадрового потенціалу, який сформовано протягом конкретного періоду часу, але це вже частково створений у минулому та об'єктивно необхідний для безперервного поточного процесу виробництва, забезпечення його конкурентних переваг і сталого розвитку.

На думку науковців він є не повністю реалізованим та є найперспективнішою частиною загального потенціалу [сучасна технологія].

Розглянуті характеристики визначають зміст програми управління кадровим потенціалом, особливо в частині професійного розвитку і неперервності навчання персоналу. Якісно сформована програма управління забезпечить раціонально-результативне вирішення виробничих завдань. Можливий варіант програми управління кадровим потенціалом представлено

на рис. 1.1.

Для ефективної реалізації програми управління кадровим потенціалом необхідно визначити її мету і завдання. Основна мета, на наше переконання, має полягати в забезпеченні продуктивної роботи підприємства в сучасних умовах господарювання. Завданнями досягнення сформованої мети повинні бути наступні:



Рис. 1.1. Можливий варіант програми управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження на основі [19]

- кваліфікований розвиток наявного персоналу;

- залучення нових кваліфікованих фахівців, яких бракує виробництву;
- створення оптимальних умов для ефективної роботи працівників;
- забезпечення необхідного еквіваленту мотивування діяльності персоналу.

Попри все, позитивні практики провідних компаній світу показують, що першочерговою необхідною умовою результативного вирішення управлінських завдань, щоб програма була успішно реалізована і досягла визначеної мети, є кадровий потенціал, який набув сучасний рівень кваліфікації, інноваційно прогресує, спонукає себе та заінтересовані сторони до неперервного навчання. Крім того, успішність реалізації програми залежить від якісного складу суб'єктів, залучених до цього процесу.

Суб'єктами системи управління кадровим потенціалом можуть бути як окремі менеджери, в ієрархії організаційної системи управління суб'єкта господарювання, так і структурні підрозділи, що функціонально забезпечують реалізацію програми управління кадровим потенціалом.

До таких суб'єктів відносяться адміністративний менеджмент, менеджмент, який не входить до складу адміністрації, але організовує роботу структурних підрозділів, юридичні і фінансові служби, відділи кадрів і підготовки персоналу тощо [1].

Кожен із перерахованих суб'єктів виконуючи свої функції забезпечує стабільність, адаптованість, у разі потреби, мобільність системи управління кадровим потенціалом. Як правило такими функціями є:

- планування персоналу;
- визначення кар'єри працівників;
- створення належних умов мотивування діяльності;
- встановлення нормативів праці;
- організування навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку персоналу;
- виявлення і вирішення соціально-побутових питань.

Головною умовою їх ефективної цілеспрямованої роботи повинна бути

відсутність епізодичності і розрізненості. Широкий спектр питань, що вирішують учасники, як суб'єкти системи управління кадровим потенціалом, обумовлює необхідність її оптимізації.

Для забезпечення оптимізації системи, на наше переконання, доцільно:

- регулярне залучення до процесу всіх служб і менеджменту структурних підрозділів суб'єкта господарювання;
- детальне розмежування обов'язків, прав і відповідальності між всіма учасниками управління персоналом і координація їх дій;
- створення пакету внутрішніх організаційних документів, що регламентують діяльність суб'єктів та об'єктів системи управління кадровим потенціалом;
- формування інформаційної бази позитивних і негативних практик з управління кадровим потенціалом;
- напрацювання стандартизованих варіантів вирішення кадрових питань; - визначення пріоритетів в роботі з кадровим потенціалом;
- обов'язкове підведення підсумків отриманих результатів;
- регулярний обмін досвідом і навчання інноваційним методам управління кадровим потенціалом.

Від ефективності управління кадровим потенціалом напряду залежать конкурентні переваги підприємства. При цьому найважливішим залишається фахове закріплення, використання і розвиток працівників, а саме:

- визначення потреби в персоналі;
- відбір і розстановка кадрів;
- раціонально-об'єктивний розподіл посадових обов'язків;
- планування і супровід діяльності суб'єктів та об'єктів виробничих відносин;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- професійно-посадове зростання працівників, враховуючи їх персональний вклад у результати виробничої діяльності та індивідуальні особливості;

- регулярну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- створення належної мотивації працівників до продуктивної праці;
- оцінку ефективності використання персоналу;
- планування кар'єри;
- ротацію і вивільнення працівників.

Водночас, ефективність управління кадровим потенціалом, крім упровадження досконалих організаційних процедур, забезпечується за рахунок використання цільових методів. Дослідження науковців показали, що найефективнішим методом управління кадровим потенціалом є його об'єктивна оцінка по параметрах, що характеризують професійну успішність працівника.

Дану методику необхідно застосовувати на кожному з можливих етапів реалізації програми управління кадровим потенціалом.

Метод оцінки кадрового потенціалу дає можливість достатньо об'єктивно встановити:

- ступінь відповідальності професійних, ділових, практичних та особистих якостей працівника;
- реальні кількісні та якісні результати його трудового внеску у проміжні і підсумкові виробничі показники діяльності суб'єкта господарювання;
- причини позитивних і негативних індивідуальних й колективних результатів та, за потреби, внесення необхідних коригуючих заходів до програми управління кадровим потенціалом.

Працівник повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій, професіограмами.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТОВ «ВЕРНИГОРОДСЬКЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

СТОВ «Вернигородське» знаходиться за адресою: Україна, 22125, Вінницька обл., Хмільницький р-н, село Вернигородок, вул. Центральна, будинок 45.

Згідно Статуту, товариств створене на необмежений строк, є юридичною особою, в процесі господарювання, набуває майнових та особистих немайнових прав, має відповідні обов'язки, укладає договори, має відокремлене майно, поточні валютні та інші рахунки в установах банку, печатку з власним найменуванням, штампи, емблеми та інші атрибути.

Для забезпечення господарської діяльності товариства за рахунок власних внесків учасників було створено Статутний капітал у розмірі 7400 грн. Внесками Учасників можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права на користування землею, водою і іншими природними ресурсами тощо. До моменту Державної реєстрації Товариства, кожен з учасників зобов'язаний внести до Статутного капіталу не менше 50 % вказаного в установчих документах розміру вкладу.

Підприємство засноване у 2002 р. Засновниками та співвласниками товариства є: Кравчук Микола Максимович – кінцевий бенефіціарний власник із початковим внеском 13823 грн, що становить 83,78 % від загального внеску;

Шубович Володимир Іванович – 892,65 грн, що становить 5,41 %;

Корбут Віктор Болеславович – 892,65 грн, що становить 5,41 %;

Шубович Олександр Володимирович – 892,65 грн, що становить 5,41%.

Керівником підприємства є Шубович Володимир Іванович.

Окрім Статутного фонду, в товаристві створюється ще Резервний фонд

у розмірі 25 % від Статутного. Розмір щорічних відрахувань до Резервного фонду не має бути менше як 5 % від суми чистого прибутку.

Метою створення такого фонду є покриття непередбачених збитків. За рішенням Загальних зборів Учасників, здійснюється порядок відшкодування збитків з Резервного фонду.

Матеріально-технічну базу й кошти товариства становлять основні фонди та оборотні кошти. Товариству можуть належати будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, інтелектуальна власність, програмні продукти, грошові кошти та інше майно, відповідно до напрямів діяльності.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності СТОВ «Вернигородське» є прибуток, за рахунок якого відшкодовуються матеріальні та прирівняні до них затрати, здійснюються обов'язкові платежі до бюджету, сплачуються відповідні податки і банківський кредит. Прибуток, який залишається є чистим і повністю залишається у розпорядженні товариства. Порядок використання чистого прибутку визначений Загальними Зборами Учасників.

Отже, СТОВ «Вернигородське» створене з метою сприяння прискоренню науково-технічного прогресу, розвитку в країні ринкових відносин, формування ринку послуг, впровадження науково-технічних розробок і технологій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, виставкової діяльності в цілях розв'язання економічних і соціальних проблем та одержання відповідного прибутку.

Товариство є колективним підприємством із приватною формою власності. У 2017 році, власник його змінився (таблиця 2.1).

Сільськогосподарське підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур. Основними культурами є: пшениця, кукурудза, гречка, ріпак та цукровий буряк.

Основними напрямками господарської діяльності Товариства є: вирощування зернових та насіння олійних культур. Допоміжними видами

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

| | |
|---------------------|--|
| Назва | СТОВ «Вернигородське» |
| Код: | 03733631 |
| Адреса | Україна, 22125, Вінницька обл., Хмільницький р-н, село Вернигородок, вул. Центральна, будинок 45. |
| Директор: | Шубович Володимир Іванович |
| Статутний капітал | 16500 грн |
| Вид діяльності | <p>Основний КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</p> <p>Додаткові КВЕДи 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів 01.43 Розведення коней та інших тварин родини конячих 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.81 Виробництво цукру 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.29 Постачання інших готових страв.</p> |
| Власники товариства | Кравчук Микола Максимович; Шубович Володимир Іванович; Корбут Віктор Болеславович; Шубович Олександр Володимирович. |

діяльності є вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, розведення великої рогатої худоби молочних порід,

розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів, допоміжна діяльність у рослинництві та тваринництві тощо.

Метою діяльності товариства є створення та реалізація продукції для задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.

За фінансово-економічними даними підприємства, проаналізуємо його розміри та потужність виробничої діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники розміру СТОВ «Вернигородське»

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|--|---------|---------|---------|----------------------------------|-------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | +/- | % |
| Площа с. – г. угідь, га | 1750 | 2120 | 2825 | 1075 | 161,4 |
| з них: рілля | 1714,31 | 2116,75 | 2816,75 | 1102,44 | 164,4 |
| Середньорічна чисельність працюючих, осіб: | 57 | 53 | 56 | -1 | 98,4 |
| основні працівники рослинництва | 42 | 41 | 44 | 2 | 104,8 |
| основні працівники тваринництва | 15 | 12 | 12 | -3 | 80,0 |
| Затрати праці всього, люд.-год. | 107,83 | 108,36 | 112,56 | 4,73 | 104,4 |
| Середньорічна вартість основних фондів та оборотних засобів, тис. грн. | 194382 | 223783 | 242799 | 48417 | 124,9 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.. | 100611 | 101204 | 96410 | -4201 | 95,8 |
| Прибуток, одержаний від реалізації продукції, тис. грн.. | 37594 | 36143 | 12647 | -24947 | 33,6 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн. | 4506,9 | 4336,9 | 3785,4 | -721,5 | 84,0 |
| Фондоозброєність, тис. грн. | 1383,7 | 1726,3 | 1909,6 | 525,9 | 138,0 |

Як уже зазначалось раніше, в користуванні підприємства станом на 01.01.2023 року є велика площа сільськогосподарських угідь – більше 2825 га. Всі землі є орними, а отже використовуються для вирощування провідних культур галузі рослинництва.

Середньорічна чисельність працюючих протягом аналізованого періоду зменшилась на трохи більше як на 1,5 % і дорівнювала 56 осіб. Переважна більшість працівників зайняті в галузі рослинництва – 44 особи у 2023 році і лише 12 осіб – в галузі тваринництва. Негативним є тенденція зменшення

чисельності працюючих в галузі тваринництва майже на 20 %.

Щодо вартості активів товариства, варто зазначити, що у звітному році сума активів підприємства сягала 48,42 млн. грн., що на 25 % більше порівняно з базисним періодом.

Зростання вартості активів на сприяло підвищення рівня забезпеченості товариства основними засобами. Так, у 2023 році, в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь припадало 3785,4 тис. грн. засобів, а в розрахунку на 1 працюючого – майже 1910 тис. грн.

Відповідний рівень забезпеченості активами підприємства не вплинуло на збільшення суми надходжень. Так, у звітному році підприємством від реалізації продукції було одержано доходу на суму 96,41 млн. грн., що на 4 % нижче суми 2021 року.

Досягнення таких результатів, сприяє підвищенню рівня ефективності виробничої діяльності.

Наступним кроком є аналіз провідних та переважаючих галузей рослинництва та тваринництва на підприємстві з метою визначення коефіцієнта спеціалізації, рівня спеціалізації та виробничого напрямку (таблиця 2.3).

Як бачимо з таблиці, в аналізованому господарстві провідними є виробництво зернових та зернобобових культур, сої, ріпаку та соняшнику.

Протягом аналізованого періоду питома вага цих галузей дещо змінюється. Так, частка зернових та зернобобових зросла майже на 2 % і дорівнювала 51,7 %. Майже на 5 % зросла питома вага соняшнику і сягала 4,8 %. Частка виробництва дещо знизилась (темп зміни становить 5,3 %) і становила 24,0 %.

В результаті, сума доходу одержаного від реалізації провідних культур галузі рослинництва за період з 2021 по 2023 роки зменшилась і дорівнювала 94453,41 тис. грн..

Вцілому по підприємству розмір виручки у 2023 році становив майже 96410 тис. грн., що 4,2 % менше суми доходу 2021 року.

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції в СТОВ «Вернигородське»

| Види продукції | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | Місце галузі в ранжированому ряду |
|---------------------------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|-----------------------------------|
| | тис. грн | в % до всього | тис. грн | в % до всього | тис. грн | в % до всього | |
| Зернові та зернобобові, всього | 50183,41 | 49,9 | 35373,39 | 35,0 | 49727,94 | 51,69 | 1 |
| Соняшник | - | - | 30181,43 | 29,8 | 4588,18 | 4,8 | 4 |
| Соя | 30865,19 | 30,7 | 23754,4 | 23,5 | 23136,1 | 24,0 | 2 |
| Ріпак | 14544,65 | 14,5 | 11409,45 | 11,3 | 14588,89 | 15,1 | 3 |
| Інша продукція рослинництва | 1126,55 | 1,1 | 284,6 | 0,3 | 2412,3 | 2,5 | 5 |
| Разом по рослинництву | 96719,8 | 96,1 | 101003,2 | 99,8 | 94453,41 | 98,0 | х |
| Інша реалізація по господарству | 3891,2 | 3,9 | 200,73 | 0,2 | 1956,59 | 2,0 | 6 |
| Всього по господарству | 100611 | 100,0 | 101204 | 100,0 | 96410 | 100,0 | х |

Таким чином, виробничий напрям СТОВ «Вернигородське» – зерново-соевий з розвинутим вирощуванням ріпаку.

Далі, визначимо коефіцієнт та рівень спеціалізації

Щоб врахувати ступінь усіх товарних галузей у підприємстві, необхідно визначити і проаналізувати рівень спеціалізації господарства:

$K_c = 100 / \sum T(2i-1)$, де:

K_c – коефіцієнт спеціалізації

T – питома вага кожної галузі в структурі товарної продукції, %

i – порядковий номер галузі (виду продукції) в ранжированому ряду по питомій вазі в структурі товарної продукції [17].

Підприємство є багатогалузевим, коли цей коефіцієнт не перевищує 0,20, зі слабким рівнем спеціалізації – 0,21- 0,30, із середнім – 0,31 - 0,40, вищим середнього – 0,41 - 0,50, високим – 0,51 - 0,60, і з глибоким – понад 0,60 [17].

$K_c = 100 / (51,7 + 24,0 * 3 + 15,1 * 5 + 4,8 * 7 + 2,5 * 9 + 2,0 * 11) = 100 / (51,73 + 72 + 75,5 + 33,6 + 22,5 + 22) = 100 / 277,33 = 0,36$

Отже $K_c = 0,36$

Отже, використовуючи подану градацію рівнів спеціалізації за отриманими балами, зазначимо, що товариство має середній рівень спеціалізації і є спеціалізованим.

Неменш важливим та необхідним при здійсненні господарської діяльності є наявність матеріальних ресурсів (основних та оборотних засобів).

Проаналізуємо склад, структуру та ефективності використання основних та оборотних засобів в СТОВ «Вернигородське».

За період з 2021 по 2023 роки вартість основних виробничих засобів підприємства зростає на 397,4 млн. грн. і дорівнювала на кінець звітної періоду майже 1024 млн. грн. В структурі основних засобів, найбільшу питому вагу займають машини та обладнання – 75,5 % та будинки, споруди і передавальні пристрої – 17,6 %. (рис. 2.1).

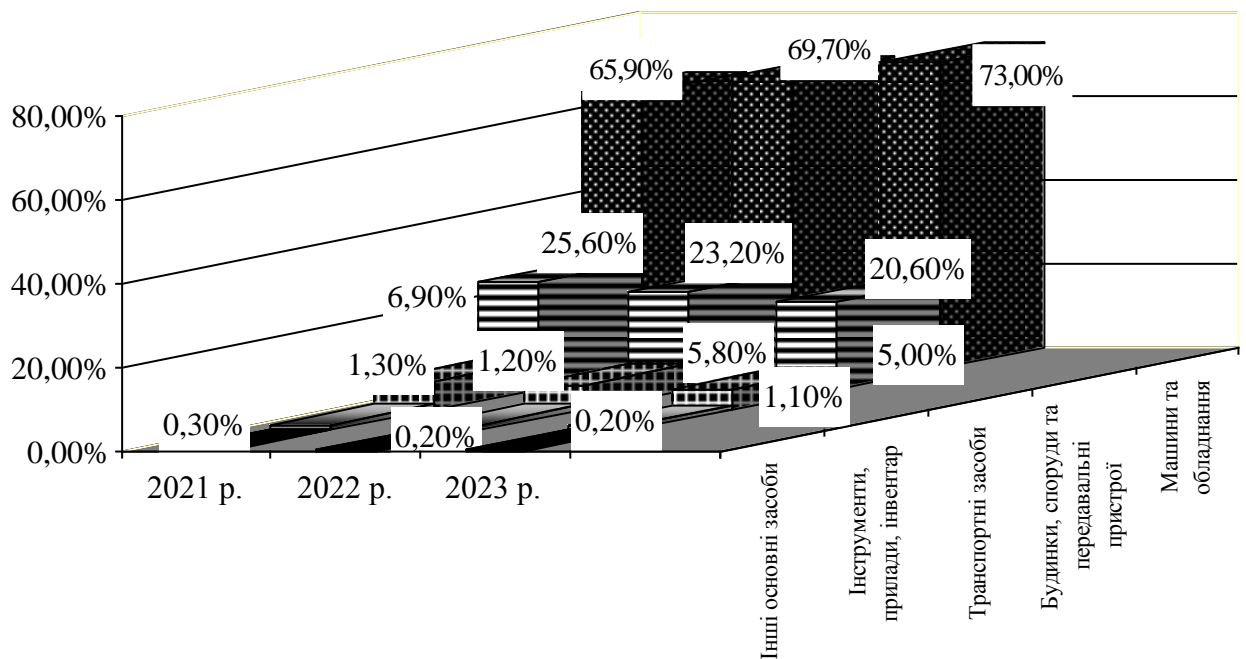


Рис. 2.1. Склад та структура основних засобів в СТОВ «Вернигородське», 2021-2023 рр..

За період з 2021 по 2023 роки в структурі засобів відбулися деякі зміни.

Так, у загальній вартості основних фондів, питома вага будинків і споруд зросла на 2,5 %, машин, обладнання та передавальних пристроїв – зменшилась на 3,5 %. Частка транспортних засобів на кінець звітної періоду дорівнювала 3,7 %, що на 0,5 % більше, ніж у 2021 році. Інші основні засоби в загальній структурі займають близько 3 %.

Побудова ринкової моделі економіки зумовлює необхідність дослідження фінансів підприємств, складовою яких є оборотні засоби.

Для вивчення складу і структури наявних оборотних засобів в СТОВ «Вернигородське» розглянемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура оборотних активів в СТОВ «Вернигородське»

| Показники | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | Відхилення, +,- | |
|--|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|--------------------|------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % |
| Запаси: | 88352 | 76,5 | 110292 | 80,3 | 102350 | 75,3 | 13698 | -1,2 |
| виробничі запаси | 14933 | 12,9 | 22751 | 16,6 | 10674 | 7,8 | -4279 | -5,1 |
| незавершене виробництво | 7371 | 6,4 | 8290 | 6,0 | 6568 | 4,8 | -803 | -1,6 |
| готова продукція | 66048 | 57,2 | 79251 | 57,7 | 85092 | 62,6 | 19044 | 5,4 |
| товари | - | - | - | - | 16 | 0,1 | 16 | 0,1 |
| Дебіторська заборгованість за товари і послуги | 10 | 0,1 | 1060 | 0,8 | 3934 | 2,9 | 3924 | 2,8 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | 3112 | 2,7 | 1605 | 1,2 | 3591 | 2,6 | 479 | -0,1 |
| інша поточна дебіторська заборгованість | 16689 | 14,4 | 2336 | 1,7 | 5458 | 4,0 | -11231 | 10,4 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1194 | 1,0 | 15250 | 11,1 | 17424 | 12,8 | 16230 | 11,8 |
| Витрати майбутніх періодів | 6154 | 5,3 | 6733 | 4,9 | 3041 | 2,2 | -3113 | -3,1 |
| Інші оборотні активи | - | - | 14 | 0,1 | 64 | 0,1 | 64 | 0,1 |
| Всього | 115511 | 100,0 | 137290 | 100,0 | 135862 | 100,0 | 20351 | x |

Структура наявних оборотних засобів товариства, протягом аналізованого періоду має неоднорідну тенденцію зміни. Суттєві зміни відбулися щодо збільшення частки готової продукції та зменшення дебіторської заборгованості. Так у 2021 році на складі підприємства було готової продукції на суму 66048 тис. грн., що в структурі займало більше 57 %. У 2023 році сума готової продукції на складі дорівнювала 850925,9 тис. грн., а частка – більше 62 %.

Сума дебіторської заборгованості за реалізовані товари і послуги та різними видами розрахунків у звітному році сягала 12983 тис. грн, що в структурі займало майже 9,5%. Окрім цього 4,0 % становила частка інших видів дебіторської заборгованості. Протягом аналізованого періоду, частка дебіторської заборгованості зменшилась майже на 8 %, що є позитивною зміною в діяльності підприємства.

Гроші кошти та їх еквіваленти також мають позитивну динаміку зміни і на кінець звітнього року в касі було акумульовано 17424 тис. грн, що в загальній вартості оборотних активів становить 12,8 %. Питома вага витрат майбутніх періодів дещо зменшилась і у 2023 році дорівнювала 3041 тис. грн.

Таким чином, ступінь забезпеченості підприємства оборотними засобами також є високим. Так середньорічна вартість оборотних активів у 2023 році становила близько 135862 тис. грн., що на 20351 тис. грн. більше, ніж у 2021 році.

Відобразимо графічно склад та структуру оборотних засобів товариства за 2023 рік. (рис. 2.2).

Як бачимо з рисунка, основну групу в оборотних засобах становлять запаси, до складу яких входять виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція та товари.

Отже у звітному році частка запасів сягала рівня 75,3 %, що на 1,2 в.п. нижче базисного року.

Позитивним є зменшення дебіторської заборгованості усіх видів. Так, сума дебіторської заборгованості за товари і послуги протягом аналізованого

періоду збільшилась на 3924 тис. грн. і дорівнювала 3934 тис. грн. Майже на 479 тис. грн. зменшився розмір дебіторської заборгованості за розрахунками і сягав рівня 3591 ти. грн у 2023 році. Сума іншої дебіторської заборгованості у звітному році становила трохи більше 5458 тис. грн., що на 11231 тис. грн менше базисного значення.

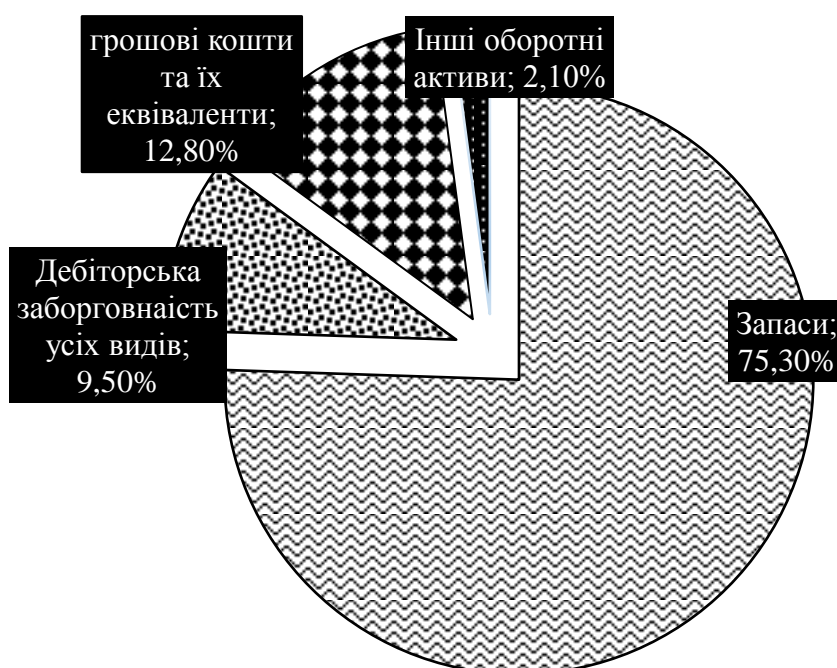


Рис. 2.2. Склад та структура оборотних активів СТОВ «Вернигородське», 2023 р.

Таким чином варто зазначити, що зменшення дебіторської заборгованості на підприємстві за період з 2021 по 2023 роки є значним та підвищує рівень абсолютної ліквідності та фінансової стабільності.

Враховуючи зроблені висновки, зазначимо, що в структурі оборотних активів трохи більше 75 % займають запаси, дебіторська заборгованість за товари і послуги, за розрахунками та поточна заборгованість – близько 10 %. Частка грошових коштів та їх еквівалентів сягала 12,8 %, інших оборотних активів – трохи більше 2 %.

Раціональне використання основних та оборотних засобі сприяє підвищенню результаті господарської діяльності підприємств.

Важливим напрямком поліпшення використання виробничих ресурсів є встановлення оптимального співвідношення між основними й оборотними фондами з урахуванням виробничого напрямку підприємств, ступеня розвитку головної галузі і досягнутого ними рівня фондооснащеності основними виробничими фондами [27].

Проаналізуємо ефективність використання ресурсного потенціалу в господарстві (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники забезпечення та ефективності використання ресурсного потенціалу в СТОВ «Вернигородське», 2021-2023 рр..

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+,-) |
|---|--------|--------|--------|---|
| | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Забезпеченість трудовими ресурсами (в розрахунку на 100 га с. – г. угідь), осіб | 3 | 3 | 2 | -1 |
| Продуктивність праці в розрахунку на: -1 середньорічного працівника, тис. грн. | 1765,1 | 1909,5 | 1721,6 | -43,5 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн | 4506,9 | 4336,9 | 3785,4 | -721,5 |
| Фондоозброєність, тис. грн. | 1383,7 | 1726,3 | 1909,6 | 525,9 |
| Фондооснащеність оборотними засобами, тис. грн | 6600,6 | 6475,9 | 4809,3 | -1791,3 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | 0,87 | 0,74 | 0,71 | -0,16 |
| Тривалість одного обороту, днів | 419 | 493 | 514 | 95 |
| Фондовіддача, грн. | 1,27 | 1,11 | 0,9 | -0,37 |
| Фондомісткість, грн | 0,79 | 0,9 | 1,11 | 0,32 |
| Одержано доходу від реалізації на 1 грн оборотних засобів, грн | 0,9 | 0,7 | 0,7 | -0,2 |
| Норма прибутку, % | 19,3 | 16,2 | 5,2 | -14,1 |

Отже, показники ефективності використання ресурсів на підприємстві мають негативну тенденцію зміни.

Так, в результаті зменшення рівня забезпеченості підприємства основними засобами на 721,5 тис. грн та збільшення озброєності основними засобами на 525,9 тис. грн, забезпеченість трудовими ресурсами в розрахунку на 100 га с.-г. угідь зменшилась лише на одну особу і у 2023 році становила 2 особи.

Рівень озброєності основними засобами в розрахунку на 1 працівника протягом аналізованого періоду підвищився на 38 % і дорівнював майже 1909,6 тис. грн.. Близько 3785 тис. грн. у 2023 році сягає забезпеченість основними засобами в розрахунку на 100 га с.-г. угідь. Коефіцієнт оборотності за аналізований період на 0,16 грн і становить 0,71, що забезпечує тривалість одного обороту в 514 днів.

Ефективність використання основних засобів у звітному році дорівнювала 0,9 грн, що на 30 % менше значення базисного року. Це означає, що на 1 затрачену гривню основних засобів підприємство отримала 90 коп доходу. При зниженні рівня ефективності, фондомісткість основних засобів знизилась і становила 1,11 грн. Узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів є норма прибутку. За період з 2021 по 2023 роки, цей показник зменшився майже на 14 в.п. і сягав 5,2 %.

Отже, для постійного зростання рівня ефективності використання ресурсів варто постійно здійснювати процес оновлення основних засобів та контролю за раціональним використанням оборотних. Для підвищення ефективного управління персоналом на підприємстві СТОВ «Вернигородське» доцільно ввести щомісячний аналіз виконаних робіт працівниками і на базі даного аналізу присвоювати їм відповідні оцінки від 1 до 5. Відбуватиметься надбавка до нарахування заробітної плати персоналу у вигляді відсотка за отримані відповідні оцінки, найкращому працівнику 5 балів, найгіршому 1 бал.

Для виживання підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно вміти реально оцінити фінансовий стан як свого підприємства, так й існуючих потенційних конкурентів.

Як бачимо з таблиці 2.6, фінансовий стан підприємства залежить від наявних грошових коштів, оборотних активів, обсягу власного капіталу, надходжень від реалізації продукції, та ефективності їх використання.

Показники, що визначають ліквідність підприємства протягом аналізованого періоду дещо знизились за винятком загального рівня

покриття. Так, у звітному році коефіцієнт покриття становив 46,7, що на 13,6 перевищує базисний рівень.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансового стану СТОВ «Вернигородське»

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення 2023 р. +/- 2021 р. |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| Оцінка майнового етапу підприємства | | | | |
| 1. Сума господарських коштів, якими розпоряджається підприємство, тис. грн | 100611 | 101204 | 96410 | -4201 |
| 2. Структура активів підприємства, % | 68,3 | 66,6 | 78,7 | 10,4 |
| 3. Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,6 | 0,6 | 0,6 | - |
| Оцінка ліквідності підприємства | | | | |
| 1. Обсяг власного капіталу, тис. грн | 143692 | 171471 | 177266 | 33574 |
| 2. Маневреність грошових коштів, тис. грн | 0,8 | 0,8 | 0,77 | -0,03 |
| 3. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття загальний) | 33,1 | 88,7 | 46,7 | 13,6 |
| 4. Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт покриття проміжний) | 6,01 | 13,08 | 9,22 | 3,21 |
| 5. Коефіцієнт платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності) | 0,34 | 9,85 | 6,0 | 5,66 |
| 6. Частка запасів в оборотних активах, % | 76,5 | 80,3 | 75,3 | -1,2 |
| 7. Коефіцієнт критичної оцінки | 6,0 | 13,1 | 9,2 | 3,2 |
| Оцінка фінансової стійкості та стабільності підприємства | | | | |
| Коефіцієнт автономії (незалежності) | 0,98 | 0,99 | 0,98 | - |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 0,02 | 0,01 | 0,02 | - |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 0,02 | 0,01 | 0,02 | - |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів | 0,8 | 0,8 | 0,77 | -0,03 |
| Оцінка ділової активності підприємства | | | | |
| Коефіцієнт обертання активів | 0,87 | 0,74 | 0,71 | -0,16 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | 1,14 | 0,92 | 0,94 | -0,2 |
| Тривалість одного обороту, днів | 419 | 493 | 514 | 95 |
| Коефіцієнт обертання готової продукції | 1,52 | 1,28 | 0,94 | -0,58 |
| Коефіцієнт обертання власного капіталу | 0,7 | 0,6 | 0,5 | -0,2 |
| Оцінка прибутковості | | | | |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 59,7 | 55,6 | 15,1 | -44,6 |
| Рентабельність активів підприємства, % | 25,5 | 20,9 | 7,0 | -18,5 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 26,2 | 21,1 | 7,1 | -19,1 |

Рівень абсолютної та швидкої ліквідності підвищився і на кінець звітного періоду дорівнювали відповідно 6,0 та 9,22. Така зміна відбулася в

результаті зменшення суми дебіторської заборгованості. На зміну цих показників вплинуло зниження поточних зобов'язань майже на 17 %, кредиторської заборгованості – на 34,3 %.

Рівень фінансової незалежності протягом аналізованого періоду не змінюється і сягає рівня 98 %, відповідно рівень залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань становить лише 2,0 %.

Позитивним є зниження частки позикових коштів та збільшення власного капіталу.

Позитивні зміни бачимо і в показниках ділової активності товариства. Так, протягом аналізованого періоду оборотність оборотних засобів зменшилась і на кінець звітного року становила 0,71, що забезпечує тривалість одного обороту в 514 днів. Фондовіддача у 2023 році зменшилась на 37 % і становила 0,9 грн., відповідно рівень фондомісткості зріс і дорівнював 1,11 грн.

Ефективне та раціональне використання ресурсів активів підприємства сприяє підвищенню рівня його рентабельності. Так протягом аналізованого періоду рентабельність від операційної діяльності знизився майже на 44,6 в.п. і дорівнювала 15,1 %. Трохи більше 7 % у 2023 році становить рентабельність активів товариства, що на 18,5 в.п. перевищує значення 2021 року. Таку ж негативну зміну має і рентабельність власного капіталу – 7,1 % у звітному році.

Отже, СТОВ «Вернигородське» є фінансово незалежним у 2023 році на 98 %, рівень незалежності зростає, що є досить позитивним. Ліквідність його активів також підвищується, але необхідно звертати увагу на зміну саме абсолютної ліквідності.

2.2. Ефективність управління кадровим потенціалом в СТОВ «Вернигородське»

Один з основних пріоритетів підприємства СТОВ «Вернигородське» – відродження сільськогосподарської галузі та забезпечення гідних умов життя, добробуту мешканців села.

Фінансові, трудові та матеріальні, інформаційні та нематеріальні ресурси формують ресурсну базу та потенціал підприємства. Проведемо аналіз ефективності використання наявних ресурсів товариства.

Проаналізуємо склад та ефективності використання трудових ресурсів в СТОВ «Вернигородське» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Склад та ефективність використання персоналу в СТОВ «Вернигородське»

| Показники | Роки | | | Відхилення, 2023 р. до 2021 р. | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------------|-------|
| | 2021 | 2022. | 2023 | +/- | % |
| Наявна чисельність працюючих, осіб | 57 | 53 | 56 | -1 | 98,4 |
| Затрати праці, тис. люд.-год. | 107,83 | 108,36 | 112,56 | 4,73 | 104,4 |
| Коефіцієнт залучення трудових ресурсів | 88,2 | 87,4 | 92,2 | 4,0 | 104,5 |
| Кількість днів відпрацьованих одним працівником, днів | 274 | 278 | 280 | 6 | 102,2 |
| Показник трудової активності, год. | 1891,8 | 2044,5 | 2010,0 | 118,2 | 106,2 |
| Коефіцієнт використання запасу праці | 1,0 | 1,08 | 1,07 | 0,07 | 107,0 |
| Середньомісячна оплата праці 1 працюючого, грн. | 14577,5 | 16712,3 | 20616,1 | 6038,6 | 141,4 |
| Продуктивність праці: | | | | | |
| - 1 працівника, тис. грн | 1765,1 | 1909,5 | 1721,6 | -43,5 | 97,6 |
| - 1 люд. – год, грн | 933,1 | 934,0 | 856,5 | -76,6 | 91,7 |

Аналізуючи дані таблиці 2.7, варто зазначити, що наявна чисельність

працюючих в господарстві за період з 2021 по 2023 роки зменшилась на 1 особу і дорівнювала 56 осіб. Затрати праці протягом аналізованого періоду зросли і становили 112,56 тис. люд.-год. В результаті скорочення чисельності працюючих, трудова активність працівників та ступінь їх використання зросли. Так, кількість днів відпрацьованих одним працівником у звітному році становили 280, що на 6 днів перевищує базисне значення, що відповідно, збільшило їх трудову активність на 118 люд.-год., а перевищення від встановлених нормативів на – 6,2 %.

Ефективність використання працівників визначається показниками продуктивності праці та її оплати. В аналізованому підприємстві, рівень ефективності праці знижується. Так, продуктивність праці 1 працюючого у 2023 році дорівнювала 1721,6 тис. грн., що майже на 2,5 % нижче рівня 2021 року. Майже на 8 % знизилась і продуктивність 1 затраченої люд.-год. і сягала 856,5 грн.

Протягом аналізованого періоду тенденція підвищення рівня заробітної плати сягає 41 %. Таким чином, у 2023 році середньомісячний розмір заробітної плати дорівнював близько 20616 грн.

Отже, зростання рівня оплати праці не забезпечується відповідним ростом її продуктивності, що є закономірним явищем та сприяє підвищенню ефективності господарювання в товаристві.

Ефективність управління персоналом можна визначити за допомогою показників руху, змінності та стабільності (таблиця 2.8).

Отже, як бачимо з таблиці, коефіцієнт прийому працівників на роботу в товаристві зріс на 3,7 % у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 3,2 %. Причиною зростання даного показника слугувало збільшення загальної кількості звільнених на підприємстві, що призвело до необхідності підбору нових кадрів. Щодо коефіцієнта обороту із звільнення працівників, то даний показник з кожним роком зростав. Так у 2022 році порівняно з 2021 роком даний показник зріс на 0,1 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 19,5 %. Головними причинами зростання

коефіцієнту обороту із звільнення є перш за все недостатній професіоналізм працівників та низький рівень освіти.

Таблиця 2.8

Основні показники системи управління персоналом
СТОВ «Вернигородське», за 2021-2023 рр., %

| № | Показник | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення, 2022 +/- 2021 рр. | Відхилення 2023 +/- 2021 рр. |
|---|---|----------|----------|----------|-------------------------------|------------------------------|
| 1 | Коефіцієнт прийому персоналу, % | 12,3 | 16 | 19,2 | 3,7 | 3,2 |
| 2 | Коефіцієнт обороту із звільнення працівників, % | 33,8 | 33,9 | 53,4 | 0,1 | 19,5 |
| 3 | Коефіцієнт загального обігу персоналу, % | 46,1 | 49,9 | 72,6 | 3,8 | 22,7 |
| 4 | Коефіцієнт плинності кадрів, % | 10,2 | 10,1 | 16 | -0,1 | 5,9 |
| 5 | Коефіцієнт змінності персоналу, % | 36,4 | 47 | 36 | 10,6 | -11 |
| 6 | Коефіцієнт стабільності персоналу, % | 89,8 | 89,9 | 84 | 0,1 | -5,9 |

Коефіцієнт загального обігу персоналу СТОВ «Вернигородське» з кожним роком зростає. Так у 2022 році порівняно з 2021 роком даний показник зріс на 3,8 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком на 22,7 %. Даний показник є досить високим, так як з кожним роком звільняється та приймається на роботу велика кількість персоналу, тобто відбувається так зване оновлення кадрів.

Що ж стосується коефіцієнта плинності кадрів СТОВ «Вернигородське» по Хмельницькому районі, то у 2022 році порівняно з 2021 роком даний показник зменшився на 0,1 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс на 5,9 %. Коефіцієнт плинності кадрів спостерігається у розмірах не більше 16 %, що характеризується високою стабільністю кадрів.

Коефіцієнт змінності персоналу СТОВ «Вернигородське» у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 10,6 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився на 11 %. Даний показник є досить високим, так як СТОВ «Вернигородське» потребує амбітних працівників з новими ідеями і поглядами на роботу.

Щодо коефіцієнта стабільності персоналу СТОВ «Вернигородське» по

Хмільницькому району, то даний показник у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,1 %, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився на 5,9 %. Даний коефіцієнт спостерігається на високому рівні, що характеризує відданість працівників своїй справі та даному підприємству.

Аналіз системи управління персоналом СТОВ «Вернигородське» дав підстави стверджувати, що на підприємстві доцільно цілеспрямовано провести організаційні зміни. Для підвищення ефективності використання персоналу та зростання продуктивності праці на підприємстві СТОВ «Вернигородське» потрібно здійснювати систематичну мотивацію працівників. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

Структура і склад персоналу підприємства (організації) може бути статистичної та аналітичної. Статистична структура відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості за видами діяльності, а також категорій і груп посад.

Проаналізуємо якісний склад та структуру персоналу СТОВ «Вернигородське» за такими основними ознаками як: вік, стать, стаж та досвід роботи (рис. 2.3-2.6)

Отже, рівень відповідності кваліфікації працівників становить майже 97 %.

Відповідно до одержаних розрахункових даних на рис. 2.3, можна зробити наступні висновки:

- найбільшу частку в загальній структурі займають працівники віком від 40 до 50 років – близько 29 %;
- майже 23 % становлять працюючі вік яких становить 30-40 років;
- частка працівників молодого віку (до 30 років) становить майже 23 %, що сприятиме постійному оновлення кадрів, оскільки питома вага працюючих передпенсійного та пенсійного віку становить близько 26 %.

Оцінку якості персоналу підприємства здійснюють і за статтю,

досліджуючи співвідношення чисельності чоловіків та жінок в колективі (рис. 2.4).

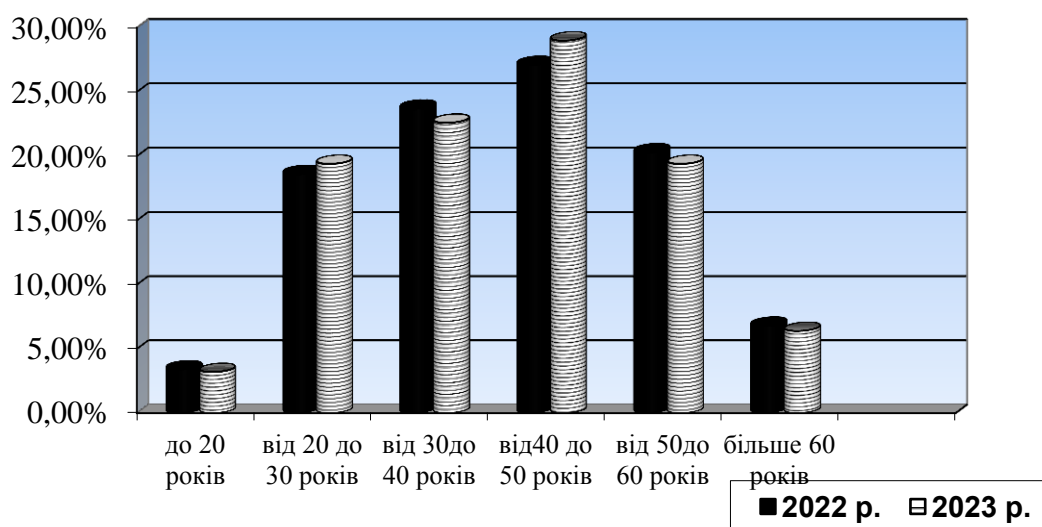


Рис. 2.3. Структура персоналу СТОВ «Вернигородське» за віком, 2021-2023 рр.

Як бачимо з малюнка, на кінець 2023 року питома вага чоловіків в загальній структурі становить 64,5 %, відповідно частка жінок дорівнює 35,5 %.

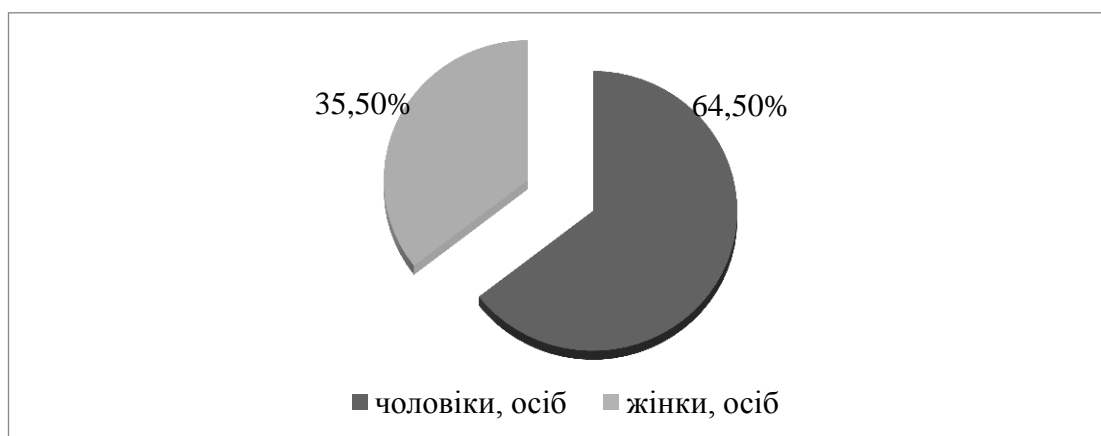


Рис. 2.4. Структура персоналу СТОВ «Вернигородське» за статтю.

Таким чином, можна стверджувати, що співвідношення чисельності чоловіків і жінок колективі 2:1.

Необхідність підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві в сучасних умовах господарювання є практично безперервним

процесом, який може містити в собі як нові концепції, так і стандартні підходи.

У зв'язку набуттям чинності Закону України «Про професійний розвиток працівників» (2012 р. з поточною редакцією у 2019 році), Головним завданням Закону є визначення правових, організаційних та методичних засад регулювання системи професійного розвитку працівників. Цим Законом визначено мету, принципи та основні напрями державної політики у сфері професійного розвитку працівників, повноваження й основні напрями діяльності роботодавців із зазначених питань. Зокрема, для забезпечення конкурентоспроможності працівників визначено зобов'язання роботодавців щодо забезпечення підвищення кваліфікації працівників не рідше ніж один раз на п'ять років [43].

Питання кадрового забезпечення системи професійного навчання працівників відіграють важливу роль у підвищенні якості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (рис. 2.5).

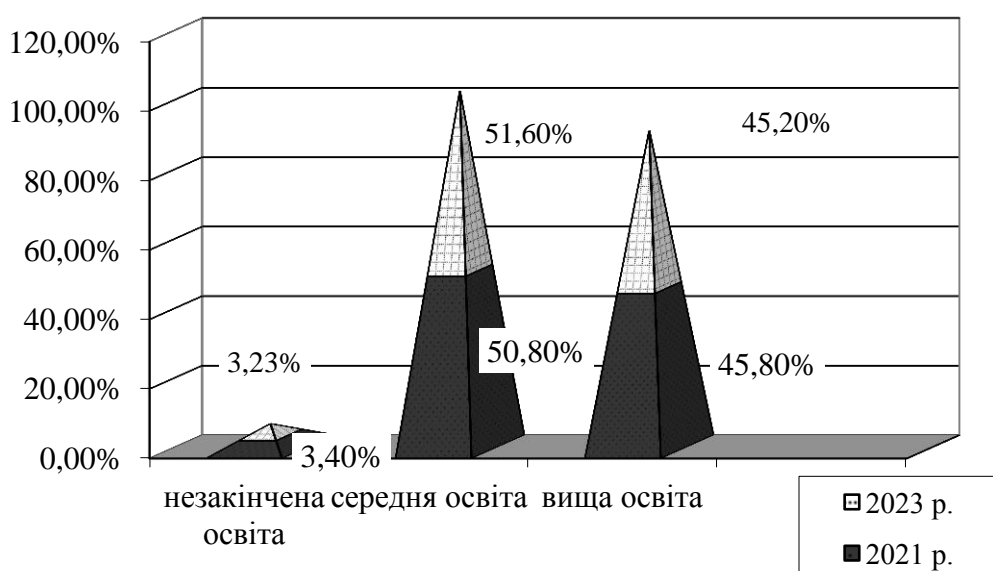


Рис. 2.5. Структура персоналу СТОВ «Вернигородське» за освітою.

За даними рисунка 2.5. можна стверджувати, що у 2023 році частка працівників, які мають вищу освіту і займають посаду відповідно до отриманої спеціальності дорівнює 45 %, близько 52 % становлять

працівники, рівень освіти яких є середньо-спеціальний, але вони мають відповідний суттєвий досвід та навички виконання робіт.

Враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств, доцільно виділити таку класифікаційну ознаку, як стаж та досвід роботи. Згідно загальноприйнятої класифікації розрізняють:

- за загальним стажем роботи: без стажу, від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років;

- за досвідом певної (сільськогосподарської) роботи: без досвіду, з досвідом від 1 до 5 років, від 5 до 10 років, від 10 до 20 років, більше 20 років (рис. 2.5).

Аналізуючи дані малюнка, можна зробити наступні висновки:

- питома вага працівників з досвідом роботи від 10 до 15 років становить 37 %;

- трохи більше 20 % займають працюючі стаж роботи яких 5-10 років та 25,2 % – становлять працюючі чий стаж коливається в межах від 15 до 20 років;

- близько 9 % становлять працівників, стаж яких не перевищує 5 років;

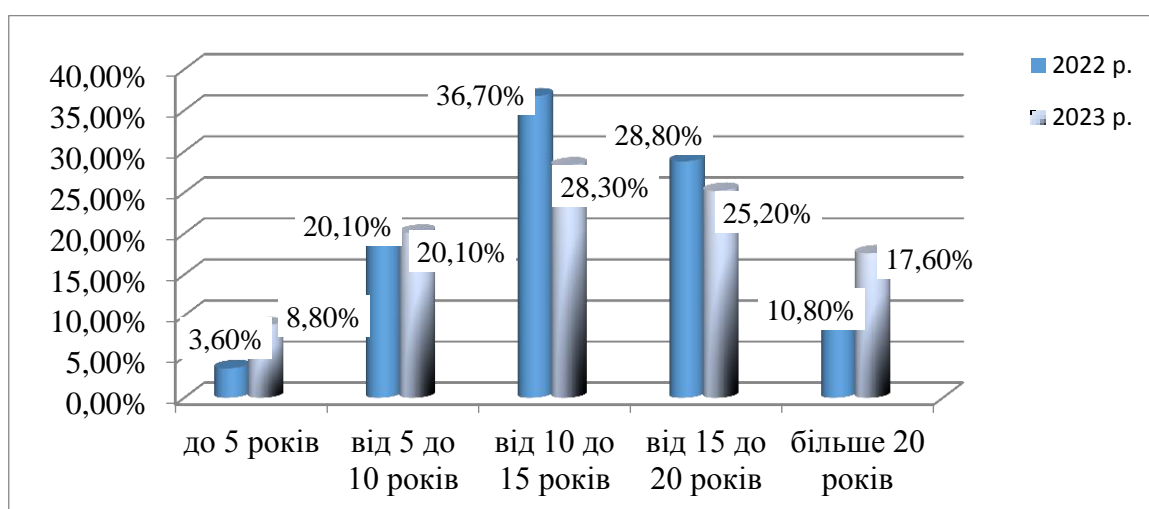


Рис. 2.6. Структура якісного складу персоналу СТОВ «Вернигородське» за стажем та досвідом роботи, 2022-2023 рр.

- лише майже 18 % становлять працівники, що мають значний досвіт

та стаж виконання певних видів робіт (стаж роботи більше 20 років).

Отже, аналізоване підприємство має досить потужний склад висококваліфікованих працівників, які мають досвід, стаж роботи та освіту для забезпечення та ефективного виконання господарського процесу.

Збереження кваліфікованих кадрів дає можливість здійснювати ефективну роботу щодо їх підбору та відбору з метою забезпечення якісного складу персоналу та підвищення рівня його продуктивності праці.

Також на підприємстві СТОВ «Вернигородське» доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівників та спеціалістів, тому що оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації.

Оплата праці відіграє важливу роль в мотиваційному механізмі СТОВ «Вернигородське». Заробітна плата на підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками. Заробітна плата на підприємстві нараховується за штатним розписом, а також по тарифам і відрядним ставкам в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників.

Таблиця 2.9

Склад фонду оплати праці на СТОВ «Вернигородське» за 2021-2023 рр.

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення даних 2023 р. до 2021 р. | |
|---|---------|---------|---------|-------------------------------------|----------|
| | | | | +/- | % |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 2868,9 | 3311,6 | 4111,5 | 1242,6 | 143,3 |
| Фонд основної заробітної плати, тис. грн.. | 2808,1 | 3402,5 | 4058,6 | 1250,5 | 144,5 |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.. | 60,8 | 56,1 | 52,9 | -7,9 | 86,9 |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати | 13,8 | 23,5 | 43,1 | 29,3 | у 3 рази |
| Оплата за невідпрацьований час, тис. грн. | 41,0 | 21,9 | 9,8 | -31,2 | 24,4 |

На досліджуваному підприємстві не існує заборгованості по заробітній платі. Господарство встановлює свої нормативи по оплаті праці. Склад фонду оплати праці відображено в таблиці 2.9.

Отже, у 2023 році фонд оплати праці становив 4111,5 тис. грн., що на 1242,6 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. Частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2023 році складає: фонд основної заробітної плати – 98,7 %; фонд додаткової заробітної плати – 1,3 %.

Дані значення показують, що побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є правильною. Адже фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період. Саме заробітна плата є одним із основних мотиваторів працівників до ефективної діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Кадрове планування необхідно реалізовувати за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, поєднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Оперативний план роботи з кадрами повинен включати такі основні положення:

- планування залучення персоналу – планування заходів щодо наймання та прийому з метою задоволення в перспективі потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

- планування звільнення або скорочення персоналу – має істотне значення в процесі кадрового планування і дає змогу уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів та створення для цієї категорії персоналу труднощів;

- планування використання персоналу – здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад;

- планування ділової кар'єри, службово-фахового просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника на підприємство і закінчуючи можливим звільненням, необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне його кар'єрне просування;

- планування витрат на персонал – насамперед, варто мати на увазі такі статті витрат, як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оплата за навчання, оплата за навчальну відпустку.

В основі стратегічного планування кадрового потенціалу підприємства лежить організаційно-кадровий аудит, що являє собою оцінювання відповідності структурного і кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Проводиться він із метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розробки програми реформування організації [21].

Оцінюванню можуть підлягати три основних аспекти організаційної діяльності:

кадрові процеси – напрями діяльності підприємства стосовно персоналу;

структура підприємства – співвідношення і співпідпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації;

якісні і кількісні характеристики персоналу [33].

Менеджеру з персоналу, котрий проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в організації. Стислий опис таких процесів наведено в табл. 3.1.

Проводячи організаційно-кадровий аудит, співробітник відділу кадрів повинен вирішити важливі питання: чи має підприємство достатні людські ресурси функціонування і заміни; чи спроможний персонал працювати достатньо ефективно й відповідно до обраної стратегії.

Для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також його особливості, наявність професійно важливих якостей і характеристик.

Оцінювання кадрового складу має включати:

1) оцінювання укомплектованості кадрового складу в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінювання забезпечення персоналом технологічного процесу;

2) оцінювання відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;

3) аналіз структури кадрового складу відповідно до вимог технології і

класифікатора посад;

4) аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними характеристиками;

5) оцінювання плинності кадрів.

Таблиця 3.1

Процес проведення кадрового аудиту на СТОВ «Вернигородське»

| Основні кадрові процеси організації | Індикатори аудиту (параметри діагностики) |
|---|--|
| Планування трудових ресурсів | Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, потреби в кадрах |
| Набір персоналу | Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами |
| Добір персоналу | Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу підприємства |
| Розробка системи стимулювання | Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди |
| Адаптація персоналу | Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, які звільняються протягом півроку, одного року, конфлікти в підрозділах новачків). Опис проблем, що виникають у період адаптації |
| Навчання персоналу | Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань (за темами). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінювання ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату і т. д.) |
| Оцінювання трудової діяльності | Оцінка атестації, періодичності її проведення, результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації |
| Підвищення, зниження, переведення, звільнення | Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри |
| Підготовка керівних кадрів | Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу |
| Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині підприємства | Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці і реалізації програм розвитку внутрішньо-організаційної комунікації |

Аудит кадрового складу і кадрового потенціалу дає можливість виявити:

рівень кадрової забезпеченості і потребу в персоналі;

потреби в навчанні;

стилі управління;

соціально-психологічний клімат;

інноваційний потенціал;

основні джерела опору змінам;

розподіл персоналу в межах організації (за рівнями ієрархії та функціональними напрямками) [39].

Недосконалість існуючих методик оцінювання системи управління персоналом полягає в тому, що процес оцінювання закінчується фактом отримання результатів. Але ж оцінювання має виконуватись із певною метою, насамперед, це виявлення основних проблем у розвитку та їх усунення.

Логічним завершенням процесу оцінювання є певні дії з оптимізації та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал як систему, яка залежить від багатьох факторів, насамперед психологічних, важко точно оцінити та спрогнозувати, але існує загальновідомий факт, що не можна управляти тим, чого не можна виміряти.

Тому метою проведення оцінювання кадрового потенціалу є визначення рівня використання кадрового потенціалу, виявлення можливостей його розвитку. Оцінювання кадрового потенціалу підприємства слугує підґрунтям для визначення потреби в навчанні, заходів з розвитку персоналу, перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат.

Результати оцінювання кадрового потенціалу дають змогу приймати більш обґрунтовані рішення, спрямовані на його формування, збереження та розвиток. Ефективність оцінювання кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується [37].

Механізм оцінювання кадрового потенціалу підприємства зображено на рисунку. Він дає можливість пов'язати сукупність заходів, які необхідно реалізувати для оцінювання кадрового потенціалу.

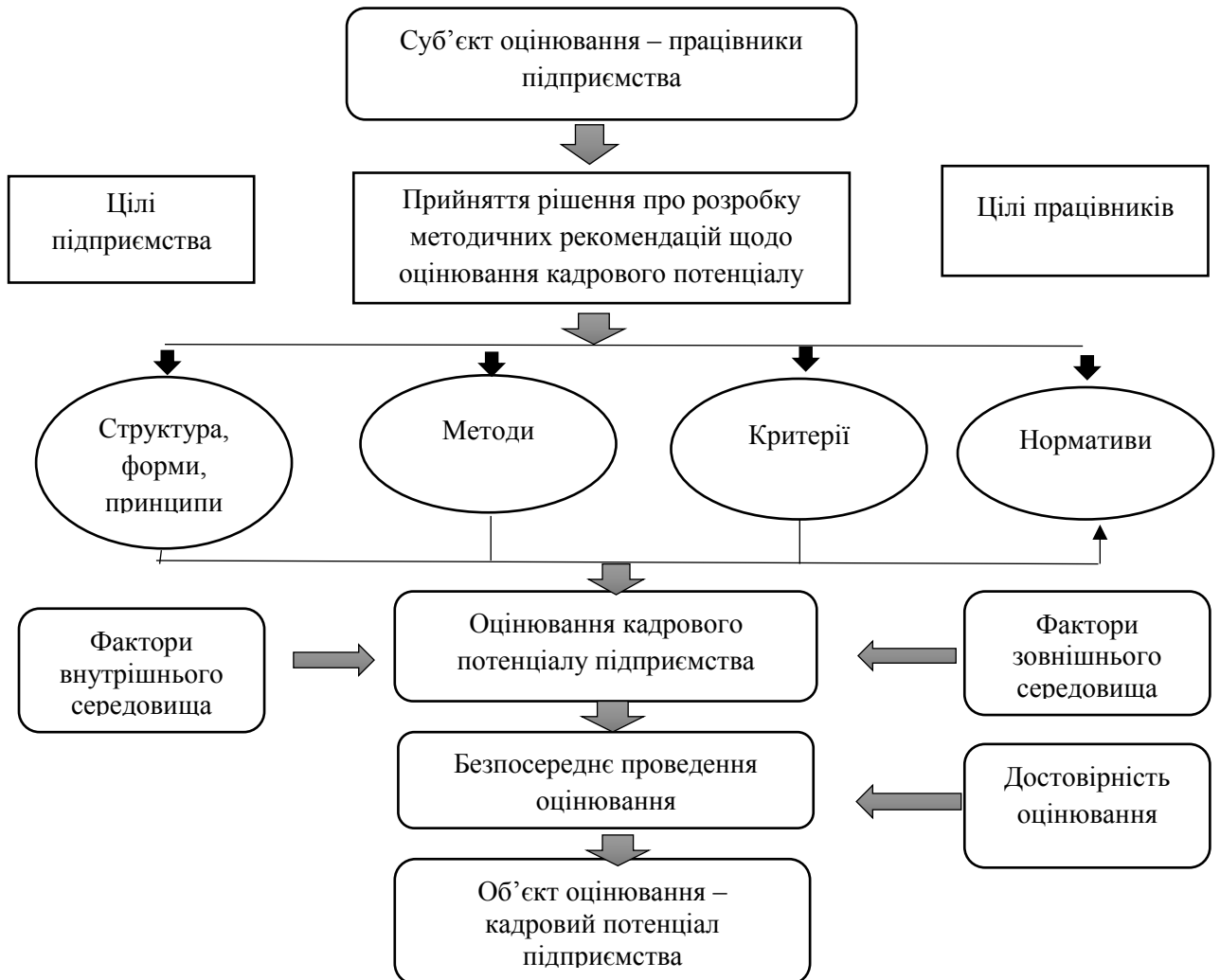


Рис 3.1. Механізм оцінювання кадрового потенціалу СТОВ «Вернигородське».

Головна умова при прийнятті рішення про проведення оцінювання кадрового потенціалу – впевненість керівництва у його доцільності. На цьому етапі необхідно визначити цілі оцінювання та його вплив на удосконалення мотивації працівників. З метою ефективного мотивування працівників корпорації необхідно провести їх опитування [36].

Наступним кроком має бути вибір принципів і методу оцінювання,

його структури, набору компетенцій, оцінювальної шкали, варіантів форм.

Важливою складовою, яка впливає на потенціал робітника, є його компетентність. Компетентність робітника включає декілька складових, зокрема: загальні, комунікативні, організаційні, спеціальні [32].

На нашу думку, однією із головних є загальна компетентність, пов'язана із загальним рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології, – це все, що необхідно для роботи на ринку, але не пов'язано з безпосередньою діяльністю його підрозділу.

Компетентність працівників належить до групи якісних показників. Для якісного оцінювання кадрового потенціалу необхідно виділити окремо якісні та кількісні показники (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Якісні та кількісні показники кадрового потенціалу підприємства

| | Показники |
|----------------------|---|
| Якісні | Особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника |
| | Індивідуальні характеристики: працездатність, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток |
| | Соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і корпоративні цінності підприємства |
| Кількісні | Чисельність працівників |
| | Професійно-кваліфікаційний склад кадрів |
| | Статеві-віковий склад |
| | Стаж роботи на підприємстві і на певній посаді |
| | Рівень ротації (руху) кадрів |
| | Укомплектованість підприємства кадрами |
| | Рентабельність праці |
| Продуктивність праці | |

Вимоги до показників кадрового потенціалу зводяться до того, що вони повинні бути:

– аналізованими, тобто придатними для економіко-статистичного та статистико-математичного аналізу й аналітичними, тобто пояснювати причини явищ, відображуваних аналізованими показниками;

– коректними, тобто забезпечувати потрібну для практичних цілей

вірогідність відображуваного досліджуваного об'єкта;

– прогностичними і динамічними, тобто придатними для відображення зміни чи процесу явища в часі;

– однозначними, тобто при інтерпретації допускати тільки одне тлумачення;

– вимірними, тобто піддаватися кількісному вимірюванню;

– документальними, тобто ґрунтуватися на достовірних даних первинного обліку та звітності;

– ефективними, тобто результат при застосуванні повинен перевищувати витрати, пов'язані з одержанням цього результату [25].

Система показників кадрового потенціалу повинна виключати суб'єктивізм під час оцінювання або принаймні зменшувати його ризик. Мають бути враховані ділові, професійні, а також особистісні якості працівників.

Водночас під час розроблення названої системи показників доцільно дотримуватись таких принципів:

– урахування специфічних особливостей як галузевого характеру (машинобудування), так і конкретного підприємства;

– функціонування системи повинно забезпечуватись на всіх рівнях управління підприємством: підприємство загалом, його структурні підрозділи, окремі працівники;

– усередині системи мають бути забезпечені, з одного боку, статичність (стабільність) її елементів (показників), а з іншого – високий рівень їхньої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;

– головним елементом системи є інтегральний показник, що характеризує трудовий потенціал підприємства [5].

Кадровий потенціал підприємства повинен бути оцінений з різних позицій залежно від кількісних та якісних характеристик, набір яких визначає кадрова служба підприємства при плануванні та розробці методичних рекомендацій щодо методів, критеріїв оцінювання кадрового потенціалу.

Відмінність аналізу трудових ресурсів і кадрового потенціалу полягає у тому, що при аналізі кадрового потенціалу слід використовувати не тільки результати оцінювання з кількісної сторони, а й проводити детальний аналіз якісних характеристик працівників підприємства, їх можливостей та здібностей, а також визначати чинники, що впливають на якісну характеристику персоналу, та розраховувати резерви покращення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. З метою якісної характеристики кадрового потенціалу виникає необхідність застосування соціологічних методів [9].

Аналізуючи показники кадрового потенціалу підприємства, ми зазвичай втрачаємо суть показників індивідуального потенціалу працівника. І тільки аналіз сукупності індивідуальних показників кожного працівника, а також узагальнення цих даних у поєднанні з аналізом показників, які ми можемо обчислити математичним способом, дасть нам повну картину для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

З цією метою необхідно проводити аналіз з урахуванням таких компонентів кадрового потенціалу, як здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість і зібраність, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу.

Аналізуючи компонент здоров'я, необхідно не тільки звернути увагу на працездатність, втрати робочого часу через хвороби і травми, а й визначити можливі причини негативного впливу роботи на здоров'я працівників, усунення яких підвищуватиме рівень використання трудового потенціалу підприємства за цим компонентом.

Компонент моральності взагалі важко оцінити за допомогою економічних показників діяльності підприємства. З цією метою доцільно проводити опитування працівників та давати експертні оцінки, адже взаємовідносини між співробітниками, атмосфера в колективі, втрати від конфліктів (рівень конфліктності), задоволення працівника роботою завжди мали важливе значення для досягнення відповідного рівня продуктивності

праці та економічної ефективності діяльності підприємства. Тому дослідження цього компонента й покращення показників цього напрямку безпосередньо впливають на кадровий потенціал підприємства [15].

Однак для оцінки кадрового потенціалу підприємства за компонентом освіти важливе значення також має бажання (небажання) працівника підвищувати рівень кваліфікації або ж навчатися.

При аналізі професіоналізму необхідно враховувати показники якості продукції та втрати від браку, а також сукупність індивідуальних умінь працівників та рівня їх кваліфікації. Зміна кваліфікації внаслідок її підвищення, як і через зниження внаслідок втрати вмінь та кваліфікації, безпосередньо впливають на трудовий потенціал.

Компонент ресурсу робочого часу аналізується із використанням показників кількості працівників та кількості годин праці за рік на одного працівника. Важливим напрямом є пошук резервів збільшення ресурсів робочого часу за рахунок зменшення неявок працівників. Отже, для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно проводити аналіз по кожному компоненту за допомогою економічно-математичних методів у поєднанні із соціологічними методами, зокрема соціологічним опитуванням.

3.2. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства

Робота з кадровим потенціалом СТОВ «Вернигородське» має бути спрямована, в першу чергу, на розвиток необхідних організації для досягнення її стратегічних цілей навичок і умінь.

Слід зазначити, що кадрові рішення повинні прийматися тільки на підставі проведення оцінки персоналу з використанням будь-якого з існуючих методів, ґрунтованих на уніфікованих і надійних критеріях, що 30 забезпечують необхідну достовірність. Для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу організації слід використати такі методи, які дозволяють отримувати формалізовані результати для подальшої

статистичної обробки.

В цьому випадку як критерії можуть використовуватися такі показники, як обсяги виробництва; якість і собівартість продукції; отриманий прибуток або рентабельність; коефіцієнти економічної ефективності; термін оборотності основних активів [21].

Розглянемо основні особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис.3.1.):

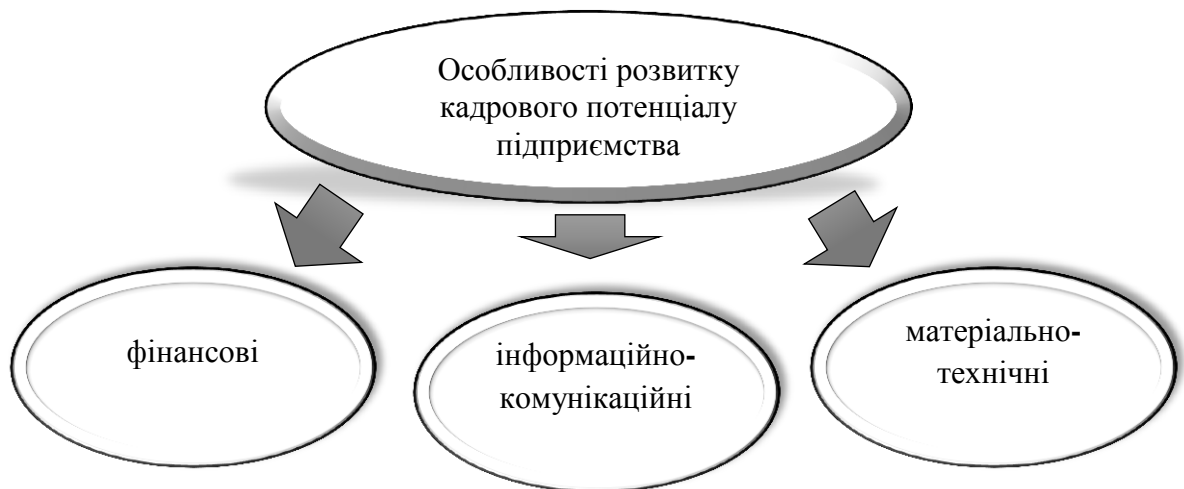


Рис. 3.2 Особливості розвитку кадрового потенціалу СТОВ «Вернигородське».

Як видно з рис.3.1. виділяють наступні особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства:

- фінансові, такі, що є розвитком кадрового потенціалу за рахунок залучення в організацію на умовах аутсорсинга персоналу сторонніх працівників, здатних на більш високому рівні вирішувати завдання, що стоять перед організацією;

- інформаційно-комунікаційні, такі, що є здійсненням розвитку кадрового потенціалу за рахунок впровадження сучасних інфокомунікаційних технологій, що дозволяють значно скоротити процес ухвалення управлінських рішень;

- матеріально-технічні, коли розвиток кадрового потенціалу невіддільно пов'язаний з реалізацією цілей зростання фондоозброєності, включаючи також виробничі аспекти діяльності (взаємодія між підрозділами) і питання забезпечення престижності роботи [19].

В цілому, розвиток кадрового потенціалу СТОВ «Вернигородське» повинен здійснюватися на основі стратегічного підходу, що припускає використання в практиці управління сучасних підходів, характерних для стратегічного управління людськими ресурсами, концепцій "управління знаннями", організації", що "навчається, "етичного підприємництва" і актуального інструментарію управління персоналом [26].

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства пов'язана з практичною реалізацією деяких аспектів управління кадрами.

Ця стратегія розглядається як безперервний процес, що включає наступні етапи:

1. Планування потреб в кадрах. При цьому необхідно враховувати, скільки необхідно співробітників і який рівень професіоналізму вони повинні представляти.

2. Стратегія формування персоналу. Цей етап передбачає проведення досліджень на ринку праці для оцінки можливостей свого кадрового забезпечення. Тут велике значення має імідж компанії на ринку робочої сили. Тому за підтриманням позитивного іміджу треба стежити. Це один з вирішальних чинників привабливості компанії, що визначає шанси залучення нових кадрів. Керівництву слід мати на увазі, що однією із складових позитивного іміджу є добре налагоджена система мотивації персоналу.

3. Стратегія розвитку персоналу. Цей етап полягає в забезпеченні максимальної відповідності професійних можливостей співробітника вимогам, які пред'являються до займаної їм посади. Для цього персоналу організації необхідно створити певні умови на робочих місцях. Особливе значення тут має створення адекватної стратегії управління процесом навчання кадрів (підготовки, перепідготовки), надання умов для

самореалізації співробітників в процесі професійного і кар'єрного зростання [31].

Не менш важливо, щоб процес розвитку співробітників був тісно пов'язаний із загальним розвитком організації.

4. Стратегія скорочення персоналу організації. Планується розробка інструментарію скорочення штатів.

5. Стратегія грамотного використання і збереження кадрів. Етап припускає безпосереднє закріплення працівників на підприємстві, стимулювання ефективної роботи, а також підвищення продуктивності праці за допомогою відповідного інструментарію. На останньому етапі стратегії разом з широко розповсюдженими матеріальними стимулами має сенс проводити більше зважену політику заохочення праці – гнучку організацію робочого графіку, підвищення можливостей для творчого і особового розвитку, участі в комунікаційному процесі [37].

Така мотивація сприяє розвитку духу підприємництва і інноваційної активності співробітників СТОВ «Вернигородське».

Для реалізації подібної мотиваційної системи необхідно розробити в організації спеціальний механізм, спрямований на задоволення індивідуальних потреб і інтересів співробітників. При цьому повнота задоволення потреб працівників залежить від правильності постановки цілей і вибору способів активізації мотивуючих чинників, а також міри прийняття персоналом мотивуючих дій з боку керівництва. Також слід зазначити, що розвиток кадрового потенціалу підприємства припускає прямі капіталовкладення в співробітників, націлені на підвищення їх конкурентоспроможності та, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства.

При реалізації цього завдання керівництву треба визначити і оцінити свої трудові можливості, вибрати оптимальний спосіб управління своїм трудовим потенціалом, зуміти зацікавити персонал в розвитку і нарощувати тим самим кадровий потенціал.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями.

Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному працівнику окремо.

Кадровий потенціал підприємства, звісно, залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте не є їх сумою. Він має таку властивість, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Розвиток кадрового потенціалу є невід’ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності.

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом.

Дослідження проводилось на базі СТОВ «Вернигородське». В результаті зроблено наступні висновки:

Підприємство знаходиться за адресою: Україна, 22125, Вінницька обл., Хмільницький р-н, село Вернигородок,

- В користуванні підприємства станом на 01.01.2023 року є велика

площа сільськогосподарських угідь – більше 2825 га. Всі землі є орними, а отже використовуються для вирощування провідних культур галузі рослинництва.

- Провідним в господарстві є виробництво зернових та зернобобових культур, сої, ріпаку та соняшнику. Протягом аналізованого періоду питома вага цих галузей дещо змінюється. Так, частка зернових та зернобобових зросла майже на 2 % і дорівнювала 51,7 %. Майже на 5 % зросла питома вага соняшнику і сягала 4,8 %. Частка виробництва дещо знизилась (темп зміни становить 5,3 %) і становила 24,0 %.

- Середньорічна чисельність працюючих протягом аналізованого періоду зменшилась на трохи більше як на 1,5 % і дорівнювала 56 осіб. Переважна більшість працівників зайняті в галузі рослинництва – 44 особи у 2023 році і лише 12 осіб – в галузі тваринництва. Ефективність використання працівників визначається показниками продуктивності праці та її оплати. В аналізованому підприємстві, рівень ефективності праці знижується. Так, продуктивність праці 1 працюючого у 2023 році дорівнювала 1721,6 тис. грн., що майже на 2,5 % нижче рівня 2021 року. Майже на 8 % знизилась і продуктивність 1 затраченої люд.-год. і сягала 856,5 грн.

- За період з 2021 по 2023 роки вартість основних виробничих засобів підприємства зросла на 397,4 млн. грн. і дорівнювала на кінець звітнього періоду майже 1024 млн. грн. В структурі основних засобів, найбільшу питому вагу займають машини та обладнання – 75,5 % та будинки, споруди і передавальні пристрої – 17,6 %.

- У 2021 році на складі підприємства було готової продукції на суму 66048 тис. грн., що в структурі займало більше 57 %. У 2023 році сума готової продукції на складі дорівнювала 850925,9 тис. грн., а частка – більше 62 %.

Сума дебіторської заборгованості за реалізовані товари і послуги та різними видами розрахунків у звітному році сягала 12983 тис. грн, що в структурі займало майже 9,5%.

- Коефіцієнт оборотності за аналізований період на 0,16 грн і становить 0,71, що забезпечує тривалість одного обороту в 514 днів. Ефективність використання основних засобів у звітному році дорівнювала 0,9 грн, що на 30 % менше значення базисного року. Це означає, що на 1 затрачену гривню основних засобів підприємство отримала 90 коп доходу. При зниженні рівня ефективності, фондомісткість основних засобів знизилась і становила 1,11 грн. Узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів є норма прибутку. За період з 2021 по 2023 роки, цей показник зменшився майже на 14 в.п. і сягав 5,2 %.

- Дохід, одержаний від реалізації продукції, за рахунок зростання цін, зменшився на 4201 тис. грн і дорівнював 96410 тис. грн. В результаті, сума валового прибутку товариства також знизився і сягав 12647 тис. грн..

Відповідно, зменшення суми чистого прибутку на підприємстві відбулось за рахунок негативної зміни прибутку від операційної та звичайної діяльності. Таким чином, за період з 2021 по 2023 роки, чистий прибуток знизився на 26748 тис. грн. і дорівнював 5795 тис. грн..

- Ефективність використання працівників визначається показниками продуктивності праці та її оплати. В аналізованому підприємстві, рівень ефективності праці знижується. Так, продуктивність праці 1 працюючого у 2023 році дорівнювала 1721,6 тис. грн., що майже на 2,5 % нижче рівня 2021 року. Майже на 8 % знизилась і продуктивність 1 затраченої люд.-год. і сягала 856,5 грн.

Протягом аналізованого періоду тенденція підвищення рівня заробітної плати сягає 41 %. Таким чином, у 2023 році середньомісячний розмір заробітної плати дорівнював близько 20616 грн.

- Отже, рівень відповідності кваліфікації працівників становить майже 97 %. Найбільшу частку в загальні структур займають працівники віком від 40 до 50 років – близько 29 %, майже 23 % становлять працюючі вік яких становить 30-40 років, частка працівників молодого віку (до 30 років) становить майже 23 %.

- Питома вага чоловіків в загальній структурі становить 64,5 %, відповідно частка жінок дорівнює 35,5 %.

- У 2023 році частка працівників, які мають вищу освіту і займають посаду відповідно до отриманої спеціальності дорівнює 45 %, близько 52 % становлять працівники, рівень освіти яких є середньо-спеціальний, але вони мають відповідний суттєвий досвід та навички виконання робіт.

На основі проведеного дослідження, пропонуємо:

- проводити аналіз кадрового потенціалу з урахуванням таких компонентів кадрового потенціалу, як здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість і зібраність, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу;

- при аналізі професіоналізму необхідно враховувати показники якості продукції та втрати від браку, а також сукупність індивідуальних умінь працівників та рівня їх кваліфікації. Зміна кваліфікації внаслідок її підвищення, як і через зниження внаслідок втрати вмінь та кваліфікації, безпосередньо впливають на трудовий потенціал.

- для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно проводити аналіз по кожному компоненту за допомогою економічно-математичних методів у поєднанні із соціологічними методами, зокрема соціологічним опитуванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., О.В. Сардак. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб.; 2-е видання, стер. К.: Знання-Прес, 2020. 313 с.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – 3-тє вид. – К. : Знання-Прес, 2019. – 313 с
4. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 144 с.
5. Гавриляк, О. О. , Миронов Ю.Б. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URI: <http://kerivnyuk.info/2012/04/gavryljak.html>.
6. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки. Хмельницький, Університет економіки і підприємництва*, 2013. № 1 [18]. С. 92-96.
7. Германюк Н.В. Трудові ресурси агросфери в умовах інтеграційного розвитку. The Visegrad Four – Ukrainian dimension. Integration – step by step: Collective monograph / under the editorship of T. Derkach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor. Riga, Latvia: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2017. 308 p.
8. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. – 2017. – №5. – С. 61-70
- Германюк Н.В., Мазур В.А., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №1. С. 11-20
9. Германюк Н.В. Формування професійної компетентності фахівців аграрної сфери. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. №27. С. 128-131

10.Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №5. С. 61-70.

11.Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9

12.Господарський кодекс України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

13.Мазур К. В. Інноваційні технології формування професійної компетентності фахівців з менеджменту. Збірник тез за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Професійна підготовка фахівця в контексті потреб сучасного ринку праці» 27 лютого 2018 року м.Вінниця. С. 254- 257

14.Мазур А.Г., Дмитрик О.В. Роль та значення господарств населення в сучасному аграрному виробництві та розвитку сільських територій. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: ХДУ, 2014. Вип. 9. Ч.3. С.110-124;

15.Мазур А.Г., Дмитрик О.В. Тенденції економічного відтворення господарств населення у сільській економіці. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*.№12(28).2017.С.55-67;

16.Малік М. Й. Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.

17.Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. Вінниця: ТОВ «Консоль». – 2017, 256 с.

18. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій “трудовий потенціал”, “кадровий потенціал” та “трудові ресурси”. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf

19.Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

20. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2016. 559 с.
21. Дашкова І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. Київ, ТОВ «Редакція журналу *Економіка та держава*, 2017. №1. С.65-68.
22. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 232 с.
23. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Академія, 2002. 952 с.
24. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
25. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. *Соціальна економіка*. 2014. № 1-2. С. 76-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2014_1-2_15
26. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / за ред. К. Ф. Ковальчука]. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.
27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.
28. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і словосполучень / Укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Цибульник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського. Харків: Книжковий клуб, 2008. 608 с.
29. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. К.: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
30. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // *Бізнес-Навігатор*. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
31. Рябенко В.В. Організаційний механізм управління формуванням

стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості. *Стратегія економічного розвитку України. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2014. № 34. С.82-86.

32. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

33. Смоляр Л.Г. Грамотенко О.О. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. С.96-99.

34. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціальнопсихологічний аспект: наук. розробка / авт. кол.: В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf

35. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

36. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // *Економіка та держава*. – 2008. – №5. – С. 96 – 99.

37. Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.

38. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. 120 с.

39. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // *Науковий Вісник ДДМА*. – 2011. – № 2 (8Е).

40. Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В., Берсуцький А.Я. та ін. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.

41. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. *Науковий вісник*. 2007. № 1(21). С. 47.

42. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. [Електронний ресурс]. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

43. Шпикуляк О.Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. 2007. С172-185.

44. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 155–159.