

КОРУЦ Володимир Вікторович

**Фактори формування стратегії управління  
людським капіталом. / Factors in the formation of  
human capital management strategy**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНУПзм-21  
В.В. Коруц

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, А. С. Коцур

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"24" лютого 2022 р.

Завідувач кафедри  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

**3 MICT**

<b>ВСТУП.</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність людського капіталу.	7
1.2. Показники оцінки людського капіталу.	14
Висновки до першого розділу.	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «МК БЕТОН».</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства.	23
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників.	24
2.3. Аналіз ефективності інвестицій у людський капітал.	29
Висновки до другого розділу.	40
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «МК БЕТОН».</b>	<b>41</b>
3.1. Технологія формування і розвитку людського капіталу.	41
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення рівня навчання та підвищення кваліфікації на ТОВ «МК БЕТОН».	49
Висновки до третього розділу.	59
<b>ВИСНОВКИ.</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.</b>	<b>64</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Найбільш важливим елементом розвитку економіки є люди головним, їх майстерність, підготовка, освіта, мотивація діяльності, здоров'я. Сьогодні можна окреслити залежність конкурентоспроможності економіки, рівня належного добробуту населення від якості людського капіталу персоналу підприємства. У світовій та українській економіках останнім часом спостерігається зростання кількості та інтенсивності факторів, які провокують симптоми кризи у діяльності підприємств. У зв'язку з цим актуальності набувають дослідження, пов'язанні із впровадженням у практику антикризового управління. Найбільші проблеми в антикризовому управлінні пов'язанні з управлінням персоналом. У рамках цього напрямку найбільш важливими варто визнати питання оцінки та розвитку людського капіталу.

Відповідною силою, здатною створити конкурентоспроможну, соціально зорієнтовану ринкову економічну систему є працездатне населення, що має активну трудову позицію. Забезпечити зростання виробництва конкурентоспроможної продукції можливо на основі ефективного використання людського капіталу, який у широкому розумінні являє сукупність, елементами якої є працездатне населення, що характеризується кількісними та якісними показниками.

Людський капітал підприємства формується з внутрішніх якостей і можливостей його працівників. Ефективність реалізації людського капіталу кожного працівника залежить від умов, у яких здійснюється трудова діяльність. Тому формування та збереження людського капіталу в промисловості шляхом удосконалювання існуючих, а також розробкою та впровадженням нових методів управління персоналом, спрямовано на ефективне використання працівників, зайнятих у виробництві.

Дослідженням проблем формування та розвитку людського капіталу присвячені праці таких вчених: Брич В., Грішнова О., Долішній М., Качан Є.,

Монастирський Г., Лібанова Е., Петрова І., Садова У., Трубич С., Шаульська Л., Шкільняк М.

Сучасний розвиток економіки знань вимагає подальшого вивчення людського капіталу його особливостей, можливостей як фактору формування стратегії управління людським капіталом та послідовної розробки ефективного формування та використання дієвих механізмів його, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, постановку в роботі мети і завдань нашого дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є теоретичні дослідження людського капіталу підприємства, а також у розробка заходів, спрямованих на його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети сформовано наступні **завдання:**

- дослідити сутність і зміст людського капіталу;
- розглянути процес формування й використання людського капіталу;
- дослідити фактори формування та розвитку людського капіталу;
- провести оцінку виробничо-ресурсного потенціалу та людського капіталу на ТОВ «МК Бетон»;
- розробити заходи щодо більш ефективного використання людського капіталу ТОВ «МК Бетон»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління трудовим потенціалом підприємства.

**Предметом дослідження** є процеси теоретичного дослідження, аналізу та пошуку напрямків підвищення конкурентоспроможності людського капіталу підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та практичною основою кваліфікаційної роботи є економічна теорія українських та зарубіжних

вчених, основні положення менеджменту формування та використання людського капіталу.

Для розв'язання поставлених у дослідженні завдань ми використали загальнонаукові методи дослідження, діалектичний метод наукового пізнання, комплексний аналіз і синтез для вивчення сутності, формальної та діалектичної логіки та еволюції поняття «людський капітал». Погляди на роль людського капіталу в економіці в цілому, методи порівняльного економіко-статистичного аналізу (при проведенні комплексного аналізу проблеми формування та використання людського капіталу на підприємстві застосовуються метод індукції та метод індукції).

Інформаційну базу дослідження становлять монографічна та періодична література, постанови Верховної Ради України, Закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дані підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

- досліджено сутність і зміст людського капіталу;
- розглянуто процес формування й використання людського капіталу;
- досліджено фактори формування та розвитку людського капіталу;
- проведено оцінку виробничо-ресурсного потенціалу та людського капіталу на ТОВ «МК Бетон»;
- розроблено заходи щодо більш ефективного використання людського капіталу ТОВ «МК Бетон»;
- розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути використанні при розробці заходів, щодо поліпшення процесів формування та використання людського капіталу.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів, написаних на – 66 сторінках, містить 18 таблиць, 7 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність людського капіталу

Проблема людського капіталу зародилася й дістала подальшого розвитку переважно у вітчизняній науці й практиці. Зокрема, категорія «людський капітал» з'явилася наприкінці 1970-х - початку 1980-х рр. у радянській економічній літературі. У відповідь на зростання ролі особистості в системі продуктивних сил вітчизняні економісти зверталися до питань оцінки й формування людського капіталу. Ранні методи оцінки людського капіталу розроблялися в основному на регіональному (територіальному) рівні з використанням показників потенційної демографії перспективних тимчасових характеристик трудових ресурсів. Надалі вчені почали заглиблено досліджувати людський капітал окремого працівника й трудових колективів підприємств, а в останні роки питання людського капіталу вивчаються ще й у рамках управління персоналом організації. Протягом усього цього періоду різні аспекти людського капіталу досліджувалися наступними вченими: В.Р. Адамчуком, Н.А. Волгіним, Ю.М. Забродіним, Е.В. Масловим, Ю.Г. Одеговим, і іншими.

В основі поняття „людський капітал” лежить термін „potentia”, що несе подвійний зміст: з одного боку, він характеризує „ступінь потужності в якому-небудь відношенні”, а з іншого боку – указує, що ця потужність схована, тому що це не тільки „сукупність яких-небудь засобів”, але і „можливостей” [42].

Таким чином, термін „потенціал” означає наявність у кого-небудь (працівника, первинного трудового колективу підприємства, суспільства в цілому) схованих можливостей або здібностей у відповідних сферах їх життєдіяльності, що не виявили себе [11].



Над розробкою поняття „людський капітал” працювали також вітчизняні автори, серед яких В. Врублівський, М. Кім, А. Криклій, В. Пономаренко, Н. Шаталова та ін.

В наукових працях Качан Є П. слушно пропонує визначення «людського капіталу – це сформований або розвинений в результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, навичок, здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власників» [14].

Існує три основних види інвестицій у людський капітал: витрати на освіту, витрати на охорону здоров'я та витрати на мобільність. Визначаючи компоненти людських інвестицій, Г. Беккер до складу таких інвестицій відносить «витрати на освіту, навчання робочої сили на виробництві, охорону здоров'я, інші компоненти». [1, с. 8].

Людський капітал – це людські ресурси людини, які вона, як особистість, вільно і свідомо вирішила реалізувати в певний момент і в конкретній сфері діяльності на основі трудового договору, як засіб свого існування та розвитку. і самореалізації [28].

Грішнова О. А. зосереджує увагу на важливому аспекті. Вона вважає, що «людський капітал, як економічна категорія, характеризує сукупність виробничих здібностей, особистих якостей і мотивації індивідів, які сформувалися і розвинулися в результаті інвестицій, якими вони володіють і використовують в економічній діяльності, сприяючи зростанню." . Продуктивність праці і завдяки цьому впливає на дохід (прибуток) її власника і зростання національного доходу» [10, с.34].

Людський капітал має вирішальне значення для економічного розвитку на всіх рівнях управління: національному, регіональному та суб'єктах господарювання. Однак для ефективного використання трудових ресурсів як основи людського капіталу її необхідно визначити (табл. 1.1).

Аналіз поняття «людський капітал» як форми прояву людського фактору дозволяє комплексно уявити його соціально-економічні, професійно-технічні, організаційно-управлінські та психофізіологічні здібності, сформуванати систему показників. Проведення аналізу кількості та якості людського капіталу на макро- та мікро-, вертикальному та горизонтальному рівнях, а також з'ясування спектру економічних відносин, які виникають у процесі формування та використання людського фактору.

Таблиця 1.1

### Сутність поняття «людський капітал підприємства»

Автор, джерело	Визначення терміну «людський капітал»
О. Апостолов, Л. Бляхман, Г. Гендлер [39]	сукупність різних якостей людей, що визначають їхню працездатність.
В. Видяпина [8]	конкретні працівники, ступінь можливого використання яких у виробництві відома.
Ю. Одегов, В. Бичин, К. Андреев [24]	інтегральна характеристика сукупної здатності до праці (у її кількісному і якісному вираженні), що визначає можливості як окремого працівника, так і сукупного працівника по їх участі в суспільно-корисній діяльності
И. Ожегов, М. Шведова	Основу людського капіталу підприємства складає його персонал, тому представляється важливим визначення оптимальної чисельності працівників, що задіяні прямо або побічно у виробництві промислової продукції
А. Панкратов [28]	величина, похідна від чисельності трудових ресурсів, фонду робочого часу й інтенсивності трудової діяльності

Такий підхід також дає змогу визначити сутність людського капіталу як поняття, що відображає соціально-економічні відносини, що виникають на всіх фазах руху людського фактора: від формування трудових ресурсів до повної реалізації трудового потенціалу. Індивідуальний чи колективний працівник у процесі суспільної діяльності.

Одні дослідники зводять поняття людського капіталу до трудових ресурсів; інші розуміють його розширено, тобто пов'язують трудові ресурси з засобами виробництва, а також з організацією особистісних і матеріально-речових елементів продуктивних сил. Так, Г. Сергеева і Л. Чижова [36] вважають людський капітал ресурсами праці, якими володіє суспільство; чисельність працездатного населення та його якісні характеристики (вік, освіта, стать, кваліфікація, професійна підготовка тощо) визначають реальне значення «людського капіталу». По суті, цієї точки зору притримується

М. Гольдін, який пише, що кількісні характеристики людського капіталу визначаються чисельністю трудових ресурсів. Подібних визначень людського капіталу є чимало. В них фактично людський капітал ототожнюється з трудовими ресурсами.

Можна навести й інші визначення людського капіталу, що побутували на початку 80-х років ХХ століття і були властивими московській науковій школі. Як правило, дослідники трудових ресурсів і зайнятості під трудовим потенціалом розуміли ті самі трудові ресурси з більшою або меншою конкретизацією їх якісних параметрів. Загалом, під трудовим потенціалом розуміли важливий елемент продуктивних сил.

Слід зазначити, що впродовж останніх десятиліть на лідерство в економічній науці претендували московські вчені, в тому числі й у тлумаченні сутності людського капіталу. В Україні склалися, головним чином, три осередки дослідження проблем трудових ресурсів і зайнятості – Київський, Львівський і Харківський, яким не є притаманною єдність поглядів стосовно сутності людського капіталу. Так, серед київських дослідників намітилися три позиції у розумінні сутності людського капіталу: трудоресурсна, політекономічна і демографічна. Першу відстоює В. Онікієнко, який вважає, що «людський капітал – це сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, застосовує працю у господарстві з урахуванням його технологічної та технічної оснащеності». В. Врублевський, Б. Сухаревський при визначенні людського капіталу акцентують увагу на зв'язку трудових ресурсів із засобами виробництва. Так, В. Врублевський вважає, що визначення людського капіталу лише, як маси праці, що знаходиться в розпорядженні суспільства, досить спрощене. Він відстоював політекономічні погляди на людський капітал, розуміючи під ним сукупного працівника в його єдності з продуктивними силами. Б. Сухаревський в систему людського капіталу включає населення і

зайнятість, освітній рівень, зміст праці, технічне озброєння праці, продуктивність праці.

Демографічний підхід до оцінки людського капіталу представлений у дослідженнях київських науковців. Вперше цей погляд виклав І. Лукінов у публікації про зв'язок між відображенням і використанням людського капіталу, де акцентувались роль і місце окремих поколінь у функціонуванні людського капіталу.

Визначені напрями дослідження людського капіталу базувалися на демографічних, вікових, професійних та інших характеристиках трудових ресурсів, пов'язаних з їх біологічною основою. Біологічно-демографічний, виробничо-трудоий, підхід був переважаючим, що було даниною традиції, яка склалася під впливом матеріалістичних детермінацій і тоталітарно-бюрократичного режиму використання людських ресурсів у господарських процесах. Однак, ще були спроби вийти на загальнолюдські показники і критерії людського капіталу, розглянути його сутність і основні складові через призму всієї системи суспільних відносин, у тому числі взаємодію людини і навколишнього природного середовища. Структура людського капіталу організації – це взаємозв'язок між різноманітними демографічними, соціальними, функціональними, професійними та іншими характеристиками груп працівників.

Людський капітал підприємства (організації) містить такі складові: кадрову, професійну, кваліфікаційну, організаційну.

Кадрова складова включає кваліфікаційний потенціал і освітній (пізнавальні здібності працівника).

Кваліфікаційна складова характеризується якісними змінами (уміння, знання, навички) в особистій складовій людського капіталу.

Професійна складова обумовлена характером та функціональним змістом праці і реалізується через набір необхідних робочих місць.

Організаційна складова визначає ефективність людського капіталу суб'єкта господарювання в цілому, може бути основою для прийняття управлінських рішень.

Для опису всієї сукупності працівників компанії використовуються такі терміни: персонал, персонал, робоча сила, людський капітал. Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, професійно підготовлених, з практичним досвідом, а людський капітал включає здібності та навички працівників, не тільки ті, які можна використовувати, а й ті, які можна включити в майбутньому. Еволюцію тлумачення терміну «людський капітал» можна представити в наступному рисунку (рис. 1.1):

Вплив основних факторів на персонал підприємства конкретизується у макроекономічних показниках: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів і людського капіталу.

Для оцінки людського капіталу суб'єкта господарювання можна застосовувати витратні методики, порівняльний і результативний підходи, а для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів - показники, пов'язані з якістю, рухом, продуктивністю робочої сили, зокрема, динаміки чисельності персоналу підприємства, її структури, професійної підготовленості працівників, використання робочого часу, динаміки оплати праці та інші [2, с. 97].

Достатня забезпеченість підприємства необхідними людськими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень доходу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, а ефективність реалізації людського капіталу кожного працівника залежить від умов, в яких працює компанія. робота виконується.



**Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності людського капіталу**

## **1.2. Показники оцінки людського капіталу**

Загалом, людський капітал компанії можна визначити як персоналізовану робочу силу, яку можна розглядати як сукупність її якісних характеристик. Таке визначення цього поняття дозволяє, по-перше, оцінити рівень використання потенційних здібностей як окремих працівників, так і працівників у цілому, необхідний для активізації людського фактору, а, по-друге, забезпечити якісний (структурний) баланс у розвиток особистих і втілених факторів виробництва.

Серйозною проблемою є невідповідність колективного людського капіталу потребам виробництва в умовах економічної самостійності та ініціативи трудових колективів. Виходячи з цього, компанії стикаються з необхідністю аналізу та оцінки стану людського капіталу.

Показники оцінки людського капіталу повинні відображати якісні та кількісні характеристики персоналу підприємства. Показники можна поділити на дві групи: відносні та абсолютні. Відносні показники характеризують питому вагу окремих груп персоналу: за категоріями; спеціалізація; кваліфікація; рівень освіти; стаття; за віком; досвід тощо. До абсолютних показників людського капіталу підприємства слід віднести: загальну чисельність працівників; загальна кількість робітників; плинність кадрів; Ротація персоналу тощо. Обґрунтовуючи вибір показників, необхідно враховувати їх прямий вплив на стан людського капіталу підприємства.

Характерні показники цих компонентів відносяться як до окремого індивіда, так і до різних колективів, включаючи персонал підприємства та населення країни в цілому (табл. 1.2). [30].

Виходячи з того, що людський капітал – це узагальнююча характеристика кількості, якості і міри сукупної здатності до праці, що властиві індивідуумові, групі, працездатному населенню.

При даному рівні розвитку економіки, науки і техніки, освіти й ін. [13], визначимо систему показників людського капіталу, що умовно можна розділити на дві групи: кількісні і якісні.

На рівні організації система кількісних показників може бути представлена:

- чисельністю працівників організації, що маються в наявності у визначений період часу. В умовах нестабільності ринку важливо забезпечити

повну зайнятість працівників, забезпечити їхню зайнятість на більш тривалій термін, належним чином укомплектувати структурні підрозділи організації;

Таблиця 1.2

### Показники, що характеризують людський капітал

Компоненти людського капіталу	Показники об'єктів аналізу		
	Працівник	Підприємство	Суспільство
Якісні показники людського капіталу			
Здоров'я	працездатність, час відсутності на роботі через хвороби	втрати робочого часу через хвороби і травми; витрати на забезпечення здоров'я персоналу	середня тривалість життя; витрати на охорону здоров'я; смертність за віком
Моральність	ставлення до оточення	взаємини між співробітниками; втрати від конфліктів	ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку; злочинність, соціальна напруженість
Творчий потенціал, активність	творчі здібності, прагнення до реалізації здібностей, завзятість	кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працівника, завзятість	доходи від авторських прав; кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни; темпи технічного прогресу
Організованість	акуратність, раціональність, дисциплінованість, бережливість, обов'язковість, порядність	втрати від порушень дисципліни чистота ретельність	якість законодавства; якість доріг і транспорту; дотримання договорів і законів
Освіта	знання; кількість років навчання в школі і вузі	частка фахівців з вищою освітою у загальній чисельності працівників; витрати на підвищення кваліфікації персоналу	середня кількість років навчання в школі і вузі частка витрат на освіту в держбюджеті
Професіоналізм	уміння, рівень кваліфікації	якість продукції, витрати від браку	доходи від експорту; втрати від аварій
Кількісні показники людського капіталу			
Ресурси робочого часу	тривалість зайнятості протягом року	кількість співробітників; кількість годин роботи одного співробітника за рік	працездатне населення, кількість зайнятих; рівень безробіття; кількість годин зайнятості за рік

- структурою працівників за віковою та статевою ознаками;
- регламентованою тривалістю робочого часу;
- сукупними витратами на формування людського капіталу;
- збалансованістю робочих місць і працівників в організації й ін.



Психофізіологічний потенціал (здоров'я, здібності й ін.). Психофізіологічний потенціал характеризується фізичними можливостями людини, станом його здоров'я і працездатності і знаходить висвітлення в показниках росту, ваги, сили рук, захворюваності і т.п.

Розглянемо якісні показники людського капіталу організації.

Психофізіологічний потенціал включає додавання елементів характеристик до показників середньої тривалості життя людини і багато в чому залежить від генотипу людини, властивих їй здібностей і якостей. Проте вона змінюється під впливом умов соціалізації особистості: освіти, виховання, способу життя і праці, а також «роботи над собою» – свідомого вдосконалення здібностей, зміцнення здоров'я, підвищення витривалості організму. Загалом, розвиток людського капіталу організації, її психофізіологічний стан багато в чому залежать від стану здоров'я працівників. Економічна і соціальна політика повинна бути спрямована на створення умов для поліпшення психофізичного компонента за допомогою фізичного і духовного розвитку персоналу.

Інтелектуальний потенціал виконує функцію адекватної праці потребам виробництва, реалізації особистості, знаходження соціального статусу та забезпечення особистих потреб у результаті трудової взаємодії. Інтелектуальний потенціал відіграє особливу роль у трудовому потенціалі як окремого працівника, так і колективу, організації та регіону і визначається, перш за все, вродженими розумовими здібностями людини, її талантом і схильністю до швидкого вдосконалення. Важливим елементом є засвоєння знань як у галузі загальної, так і професійної освіти, їх відповідність індивідуальним можливостям і потребам суспільного виробництва. Певною мірою елементом інтелектуального творчого потенціалу можна вважати рівень мотивації працівника в отриманні знань, рівень його зусиль для досягнення поставленої мети. Між інтелектуальним потенціалом людини та

інтелектуальним потенціалом організації можна провести межу. Але лише через їх органічну взаємодію можливе формування колективного інтелектуального потенціалу.

Мотиваційний потенціал є найважливішою складовою людського капіталу, від якості його реалізації багато в чому залежить ефективність використання людського капіталу в цілому. Мотиваційний компонент створюється під впливом зовнішніх і внутрішніх стимулів трудової діяльності і відображає рівень і структуру потреб, нахилів, інтересів, ціннісних орієнтацій, які можуть бути задоволені або реалізовані в процесі праці [11].

Соціально-психологічний потенціал має складну структуру, сутнісним елементом якого виступають психологічні характеристики людини (тип темпераменту, увага, мислення і т.п.). Цей компонент залежить тільки від природних особливостей людини з урахуванням рівня його соціалізації.

Потенціал нормативної ролі забезпечує залучення індивіда до прийняття пропонованих соціальних норм і ролей і виконує функцію інтеграції працівника в суспільство, координації його дій у суспільстві. Цей потенціал визначається як процес, за допомогою якого індивід відбирає, організовує та інтерпретує інформацію, що надходить, щоб сформувати значущу картину навколишнього середовища.

Потенціал адаптації (активність, творчий потенціал, мобільність) забезпечує безпосередні контакти і відносини із зовнішнім середовищем, сприйняття і перетворення останнього, а також зміну внутрішніх елементів людського капіталу під впливом зовнішніх факторів. Адаптація виступає як двосторонній процес, який полягає в тому, що працездатний індивід не тільки пристосовується до певного середовища, а й пристосовує його до себе. З огляду на те, що зовнішнє середовище в нових умовах ведення бізнесу є непередбаченою і практично неконтрольованою складовою (змінюється зміст

професійних функцій, знання та інформація стають рушійною силою НТП), значення потенціалу адаптації є особливо важливим.

Формування та розвиток системи «людський капітал» слід розглядати комплексно, враховуючи її взаємозв'язок із зовнішніми чинниками людського капіталу. Фактор (від лат. який створює, породжує) причина, рушійна сила будь-якого процесу, явища, що визначає його характер або окремі особливості [7]. У науковій літературі автори наводять різні переліки та класифікації зовнішніх факторів, на формування та розвиток людського капіталу. Так, Г. Осовська, О. Крушельницька [26, с.39] вважають, що на людський капітал впливають три підсистеми факторів: демографічні (стать, вік, сімейний стан); професійно-кваліфікаційна (професійна структура, рівень кваліфікації, мобільність робочої сили, структура зайнятості за галузями та регіонами) та соціокультурна підсистема (соціальний склад, рівень освіти, тривалість життя, стан здоров'я, міграційна мобільність). Така класифікація відображає лише персоніфікований підхід до розуміння сутності поняття «людський капітал».

У процесі своєї реалізації людський капітал не лише персоніфікується особистим фактором виробництва, а й впливає на зміни матеріальних факторів виробництва, які постійно відбуваються під впливом науково-технічного прогресу. Отже, Л. Згалат-Лозинська запропонувала структуру факторів розвитку людського капіталу, яка включає особливі комплексні чинники (рівень розвитку продуктивних сил і ступінь розвитку виробничих відносин) і перелік факторів: розвиток загальної культури і духовності населення; Люди. населення; виконання екологічних програм; реалізація демографічної політики держави; покращення соціального та правового захисту населення; удосконалення системи охорони здоров'я тощо.

На жаль, автор виділив лише два фактори: ступінь розвитку продуктивних сил і ступінь розвитку виробничих відносин. Усі інші фактори не згруповані, а подані у вигляді списку. У цій структурі факторів розвитку людського капіталу, на нашу думку, можна виділити три основні фактори:

ступінь розвитку виробничих сил, ступінь розвитку виробничих відносин і ступінь соціально-культурного та економічного розвитку.

Структура виробничих сил постійно змінюється. Тому ми погоджуємося з авторами [26], що все більша кількість працівників використовує все більшу масу засобів виробництва. У результаті суб'єкти праці звільняються від раніше використаного людського капіталу. Це свідчить про необхідність поглибленого аналізу тенденцій технічної перебудови з метою розробки заходів щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, соціального захисту вивільнених працівників та захисту від безробіття. Розвиток засобів виробництва, з одного боку, полегшує і спрощує працю працівників, а з іншого – викликає постійні зміни у змісті та самому процесі праці. Тому це вимагає розширення кола професійних знань і підвищення кваліфікаційного рівня працівників, посилення ролі вищої та спеціальної освіти.

Характер виробничих відносин також впливає на якість людського капіталу. Особливо це стосується інтересів працюючого населення, мотивації праці, економічних можливостей і трудових традицій. Таким чином, підвищення якості людського капіталу безпосередньо залежить не тільки від зміни речових факторів виробництва, які відображають кількісне та якісне співвідношення виробничих сил, а й від змін у виробничих відносинах.

З метою систематизації переліків факторів, насичених інформацією в літературі, пропонуємо розподілити їх за існуючими сферами життєдіяльності суспільства, оскільки прояви трансформацій у будь-якій сфері життєдіяльності суспільства обов'язково впливають на людський капітал і є чинниками його розвитку чи деградації. .

Основними чинниками зміни людського капіталу є природний приріст населення, поліпшення фізичного стану та здоров'я, підвищення ІКР населення (рис. 1.2).

Зазначені фактори, що впливають на стан людського капіталу, можуть бути об'єктивними та суб'єктивними. До об'єктивних факторів належать: демографічна ситуація, що впливає як на кількісні, так і на якісні характеристики трудових ресурсів (демографічну підсистему), а також

природні умови (посуха, повені, несприятливі погодні умови тощо), які призводять до непродуктивної праці та незадовільної віддачі. про використання праці. ресурси.



**Рис. 1.2. Фактори, які впливають на людський капітал [12, с. 39]**

Елементи системи, завдяки зв'язуючим властивостям системи, завдяки утворенню та стійкості зв'язків між елементами, можна вважати внутрішніми факторами цієї системи. На жаль, класифікація цих авторів не дозволяє дослідити систему людського капіталу, оскільки вона є підсистемою ресурсного потенціалу підприємства і виконує функцію індикаторного фактора. У нашому випадку внутрішніми факторами будуть елементи: відповідна діяльність (творче перетворення природи), або сама праця (технологія, набір операцій, культура); предмет праці; засоби праці; Результат і предмет праці, а також фактор системи управління трудовим потенціалом - суб'єкт управління.

Отже, загальну структуру факторів формування та розвитку людського капіталу працівників складають зовнішні чинники, які класифікуються відповідно до існуючих сфер життєдіяльності суспільства, та внутрішні чинники – елементи системи людського капіталу та суб'єкт людського ресурсу. управління. система капіталу.

Багато факторів впливають на якість людського капіталу. Але для його збільшення необхідно визначити не тільки ці фактори, а й те, як і на які параметри якості вони впливають, чітко окреслити структурні елементи людського капіталу, визначити резерви підвищення його якості.

### **Висновки до першого розділу**

Аналіз економічної літератури показав, що на сьогодні не існує єдиного методичного підходу до оцінки людського капіталу підприємства. Відсутність такого підходу пов'язана насамперед з тим, що запропоновані методи не дозволяють комплексно оцінити людський капітал підприємства. Залишається досить складним визначити частку людського капіталу компанії в її загальній вартості за вартістю.

Існуючі методики оцінювання не враховують того факту, що сучасне підприємство є складною соціально-економічною системою, що обґрунтовує можливість і необхідність використання в процесі оцінювання системного підходу на основі системного аналізу, який потребує поступового впровадження.

Людський капітал відіграє важливу роль у досягненні конкурентоспроможності підприємства, оскільки лише жива праця є продуктивною, а від неї залежить ступінь ефективності використання всіх інших ресурсів: знарядь праці та предметів.

Встановлення набору характерних показників людського капіталу компанії є одним із найважливіших моментів комплексного аналізу та оцінки людського капіталу компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТОВ «МК БЕТОН»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Компанія ТОВ «МК БЕТОН» була створена в 2020 році. На сьогодні, це одне з найбільших в Тернопільській області підприємств європейського рівня з двох річною історією та досвідом роботи. Завдяки правильній маркетинговій та рекламній стратегії, керівникам компанії вдалося створити власну торговельну мережу в Тернопільській області, а також широку мережу оптових партнерів. Продукція продається по всій території Західної України, від Тернополя до Львова, від Хмельницька і до Івано-Франківська. Завод має свої представництва в Тернополі, Львівській області, Хмельницькій та Івано-Франківській.

Підприємство виробляє як бетон, так і бетонні вироби. Бетон налічують більше 5 марок. Підприємство постійно стежить за розвитком ринку і постійно зростаючими потребами споживача, тому щороку вдосконалює механізми створення бетонних виробів і розробляє нові моделі, які максимально підійдуть клієнтам, як за якістю, так і за функціональними можливостями виробу.

Злагоджена робота колективу, використання обладнання провідних зарубіжних компаній, використання передових технологій, а також високий професіоналізм персоналу гарантують довговічність бетону.

Використовувані механізми доставки та якості характеризуються довговічністю, надійністю та простотою використання. Для бетону використовуємо цемент в асортименті, щебінь, пісок, зручна доставка.

Вся продукція фабрики пройшла державний санітарно-епідеміологічний контроль, що підтверджено відповідними висновками, а висока якість продукції підтверджена відповідними дипломами та

сертифікатами. Кожен рік підприємство бере участь на різних виставках і надає можливість ознайомитися з продукцією, як простим покупцям, так і оптовим замовникам. Підприємство намагається враховувати всі побажання у виготовленні і доставці бетону та бетонних виробів.

## 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників

Для того щоб з'ясувати загальний стан справ на ТОВ «МК БЕТОН», у його виробничо-технічних, комерційних, соціальних, господарсько-фінансової сферах необхідно провести аналіз основних техніко-економічних показників, що містить у собі аналіз вихідної інформації, аналіз виробництва і реалізації (обсягів продажів продукції), аналіз використання виробничо-технічної бази, аналіз основних фондів.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «МК БЕТОН» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні показники господарської діяльності ТОВ «МК БЕТОН»

Показники	2020	2021	Відхилення за період	
			Абсол. тис. грн.	Відносн %
<b>Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.</b>	418377	512423	11063	132,1
<b>Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.</b>	227282	3210875	9986	137,1
<b>Адміністративні витрати, тис. грн.</b>	9574	21720	179	31,2
<b>Витрати на збут, тис. грн.</b>	59	157	275	466,1
<b>Чистий прибуток (збиток) звітнього періоду, тис. грн.</b>	835	8533	444	188,9

Дані таблиці свідчать про те, що в 2020-2021 роках на підприємстві відбувалось поступове зростання чистого доходу від реалізації – із 418377 тис. грн., у 2020 році до 512423 тис. грн., у 2021 році. Основним чинником



цього було зростання ціни на товари підприємства, а також збільшення обсягів реалізації продукції внаслідок зростання дилерської мережі заводу ТОВ «МК БЕТОН».

Аналіз розрахованих абсолютних і відносних відхилень показав, що обсяги чистого доходу від реалізації продукції збільшились на 11063 тис. грн., або на 132,1%, собівартість реалізації зросла на 9986 тис. грн. або на 137,1%, а валовий прибуток зріс на 1077 тис. грн. або на 98,4%.

На підприємстві зростають адміністративні витрати – на 179 тис. грн. або на 31,2% та витрати на збут – на 275 тис. грн. або у 4,66 рази. Інші операційні витрати у 2021 році також зросли – на 80 тис. грн. або 98,8%. Інші операційні доходи також зросли – на 18 тис. грн. або 35,3%.

Здійснюючи аналіз виробничо-економічного стану підприємства, особливу увагу слід приділити таким етапам аналізу, як: аналіз виробництва і реалізації продукції; аналіз використання основних фондів; аналіз використання матеріальних ресурсів.

Результати аналізу зміни обсягу виробленої та реалізованої продукції ТОВ «МК БЕТОН» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу виробленої та реалізованої продукції  
ТОВ «МК БЕТОН» за 2020-2021рр.

Рік	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Темпи зростання, %	
		базисні	ланцюгові		базисні	ланцюгові
2020	12439	122,2	122,2	12423	123,6	123,6
2021	19223	188,8	154,5	19440	193,4	156,5

Аналіз динаміки обсягу виробництва і реалізації продукції ТОВ «МК БЕТОН» за два останні роки свідчить про щорічне зростання обсягів виробництва і реалізації продукції. Загальний обсяг виробництва у 2021 році збільшився на 88,8%, а реалізованої продукції – на 93,4% порівняно з 2020 роком. При цьому темпи збільшення обсягу реалізованої продукції трохи

перевищують темпи зростання виробництва, що свідчить про ефективну збутову політику підприємства.

Далі проведемо аналіз структури обсягу виробленої і реалізованої продукції. Зміна структури впливає на всі економічні показники: якщо збільшується частка дорожчої продукції, то зростає обсяг її випуску у вартісному вираженні і навпаки. Те ж відбувається з величиною прибутку при збільшенні частки високорентабельної продукції і зменшенні частки низькорентабельної. В зв'язку з цим вивчають причини відхилення від плану за всім складом виробленої продукції. Аналіз асортименту і структури обсягу виробленої і реалізованої продукції ТОВ «МК БЕТОН» подано у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз асортименту і структури виробленої продукції  
ТОВ «МК БЕТОН» у 2020-2021рр.

Вид продукції	2020р.		2021р.		Заг. зміна	
	ОВП, тис. грн.	Стру- ктура, %	ОВП, тис. грн.	Стру- ктура, %	ОВП, тис. грн.	Стру- ктура, %
Бетон	7265	58,41	10364	53,91	3522	-13,30
Бетонні блоки	3047	24,50	5674	29,52	3780	10,91
Бетонні кільця	741	5,96	834	4,34	331	-0,60
Бетонні кришки	653	5,25	962	5,00	541	0,87
Транспортні послуги	733	5,89	1389	7,23	869	2,12
Усього:	12439	100	19223	100	9043	x

Аналіз структури випуску продукції ТОВ «МК БЕТОН» свідчить про те, що у 2021 році порівняно з минулими роками відбулися структурні зрушення обсягу виробництва продукції. Порівняно з 2020 роком збільшилась частка бетонних блоків у асортименті виробництва – на 10,91%, бетонних кілець – на 0,87% та транспортних послуг – на 2,12%.

Аналіз трудових показників підприємства передбачає оцінку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, їх структури, руху й якісного рівня персоналу. Здійснимо оцінку на базі бетонного заводу

ТОВ «МК БЕТОН». Розглянемо аналіз забезпеченості ТОВ «МК БЕТОН» трудовими ресурсами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «МК БЕТОН»  
за 2020-2021 рр.

Показник	План	Факт		Відхилення звітних даних			
		2020р.	2021р.	Від плану		Від 2020 року	
				Кількість	%	Кількість	%
Персонал всього:	140	137	145	+5	3,6	+8	5,8
У тому числі: робітники	113	109	116	+3	2,7	+7	6,4
Керівники, професіонали й фахівці	15	16	16	+1	6,7	-	-
Технічні службовці	12	12	13	+1	8,3	+1	8,3

Відзначимо, що до категорії робітників на підприємстві відносять працівників робітничих спеціальностей – водії, робітників тощо. До керівників, професіоналів та фахівців відносять директора, комерційного директора, бухгалтерів, начальників відділів, завідувача складом та інших фахівців. До категорії технічних службовців на підприємстві відносять секретаря, бухгалтера-касира, креслярів, дизайнерів тощо.

В 2021 році на підприємстві спостерігалось збільшення робітників – на 7 осіб або на 6,4% в порівнянні з 2020 роком. Загалом спостерігається переважання працівників над планом в кількості 3 працівників.

Отже, можемо спостерігати, що основну частку в структурі ТОВ «МК БЕТОН» займають робітники: в 2020 році 79,6%, а в 2021 році – 80%. Частка керівників, фахівців та професіоналів складала 10,6% в 2020 році та 11% у 2021 році, а найменшу частку в структурі персоналу складають технічні службовці – 9,0% в 2021 році. Структура персоналу в 2021 році наведена на рисунку (рис.2.1).

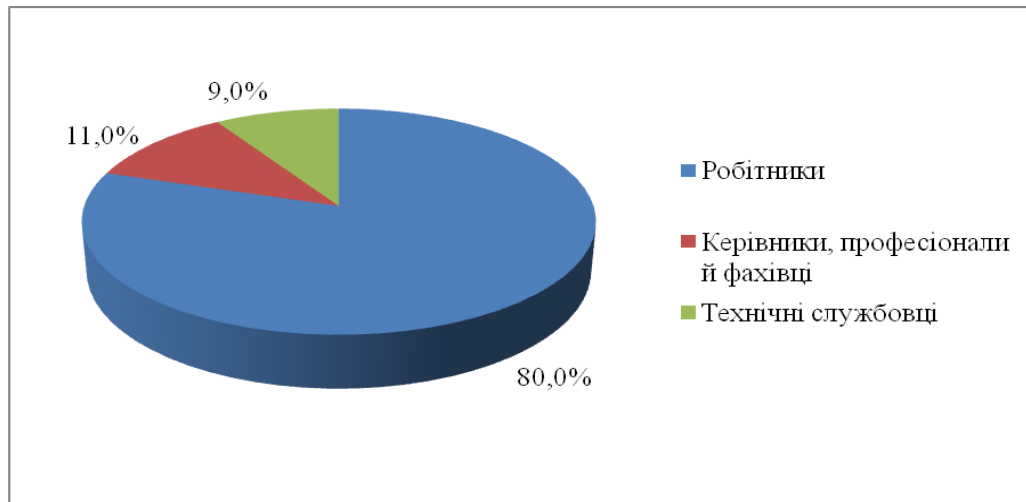


Рис.2.1. Структура персоналу ТОВ «МК БЕТОН» в 2021р.

Далі розрахуємо основні показники руху працівників ТОВ «МК БЕТОН» за останні два роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники руху ТОВ «МК БЕТОН» в 2020-2021рр

№ з/п	Показники	2020р.	2021р.	Відхилення, 2021/2020	
				абсолютне	відносне, %
1	Середньооблікова чисельність працівників штатного облікового складу	137	145	8	5,84
2	Прийнято працівників	14	19	5	35,71
3	Звільнено працівників	9	11	2	22,22
4	Коефіцієнт обороту з вибуття, р.3:р.1	0,07	0,08	0,01	15,48
5	Коефіцієнт загального обороту, (р.2 + р.3):р.1	0,17	0,21	0,04	23,24

Аналіз руху кадрів ТОВ «МК БЕТОН» показав збільшення середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу у 2021 році на 8 осіб порівняно з 2020 роком. Це було спричинено переважанням прийняттям працівників над звільненням з роботи.

Аналіз якісного рівня персоналу ТОВ «МК БЕТОН» представлений в табл.2.6.

Таблиця 2.6

## Кваліфікаційний склад працівників ТОВ «МК БЕТОН» в 2021 році

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Рівень освіти		
		середня	середня спец.	вища
Персонал всього:	145	19	72	54
У тому числі: робітники	116	17	69	16
Керівники, професіонали й фахівці	16	-	-	16
Технічні службовці	13	2	3	8

На підприємстві спостерігається переважання працівників вищої кваліфікації – в 2021 році з 145 осіб персоналу 54 особи мали вищу освіту, тобто 1/3 працівників. Ще 72 працівника мали середню спеціальну освіту. Це обумовлює високий рівень їх професійної компетенції, що гарантує якісне виконання своїх обов'язків. Таким чином, персонал ТОВ «МК БЕТОН» має високий рівень кваліфікаційного складу працівників, тобто це дуже позитивно відображається на мотиваційному кліматі підприємства.

### 2.3. Аналіз ефективності інвестицій у людський капітал

Продуктивність праці – один з найбільш значимих показників, що використовуються при аналізі кадрового потенціалу, тому що прямо впливає на результативність роботи будь-якого підприємства й підрозділу. Продуктивність праці – це якісний показник використання трудових ресурсів, який вважають одним із найважливіших узагальнених показників діяльності кожного підприємства.

Розрізняють середньорічний, середньоденний і середньогодинний рівні продуктивності праці. Розрахункова формула річної продуктивності праці (ППр) наступна:

$$ППр = \frac{O}{Ч}, \quad (2.1)$$

де  $O$  – обсяг реалізованої продукції за рік, грн.;

$Ч$  – чисельність працівників або робітників, чол.;

Середньодобова (середньоденна) продуктивність (ППдн) рівняється:

$$ППдн = \frac{O}{\text{людино-дні}} \quad (2.2)$$

Середньогодинна продуктивність (ППгод) рівняється:

$$ППгод = \frac{O}{\text{людино-години}} \quad (2.3)$$

Модель аналізу середньорічної продуктивності може мати вигляд:

$$ППр = Д \cdot Т \cdot П, \quad (2.4)$$

де  $Д$  – число робочих днів у році, день;

$Т$  – середня тривалість робочого дня, година;

$П$  – середньогодинна продуктивність робітника, грн/година.

Таким чином, на продуктивність праці одного працюючого впливають зміна структури персоналу, кількість явок на роботу, тривалість робочого дня.

Аналіз продуктивності праці на підприємстві ТОВ «МК БЕТОН» наведено у таблиці (табл. 2.7).

У динаміці продуктивності праці, спостерігається рівномірність росту цього показника. У 2021 році спостерігається зростання середньорічної продуктивності праці одного працівника на 71,9% або на 55,5 тис. грн. порівняно на 41,8 тис. грн. порівняно з 2020 роком.

Розглянемо структуру виробничого навчання. Всі роботи, виконувані робітником будь-якій професії і кваліфікації, можна розділити на кілька груп. У кожній з них використовуються подібні операції або прийоми, робітник виконує роботу зі своєї спеціальності.

Цим визначається структура виробничого навчання. На початку освоюються розрізнені типові трудові дії, прийоми й операції, потім їхньої комбінації.

Таблиця 2.7

Показники продуктивності праці ТОВ «МК БЕТОН» у 2020-2021рр.

Показники	Роки		Абсол. відх. (+,-) 2012	Темп росту, % 2012
	2020	2021		
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	12439	19223	6784	54,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	137	145	8	5,8
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником	238	242	4	1,7
Тривалість робочого дня, год.	7,9	7,8	-0,1	-1,3
Загальна кількість відпрацьованих людино-днів	32606	35090	2484	7,6
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	257587	273702	16114,6	6,3
Продуктивність праці середньорічна, тис. грн.	90,8	132,6	41,8	46,0
Продуктивність праці середньоденна, грн.	381,5	547,8	166,3	43,6
Продуктивність праці середньогодинна, грн.	48,3	70,2	21,9	45,4

У зв'язку із цим виробниче навчання ділиться на три періоди: період вправ; період виконання учбово-виробничих завдань; період самостійної роботи.

Третій період закінчується кваліфікаційним випробуванням.

В продовж свого навчання інструктор надає тому, якого навчають, все більшу самостійність, переходячи від пояснень до поточних зауважень, нагадуванням і радам.

Виробниче навчання супроводжується теоретичним навчанням, при якому вивчаються основи технічних знань, необхідні для свідомого виконання виробничих робіт і допомагають надалі робітникові у виробничому росту. Вони дають тому, якого навчають, знання технології, розуміння змісту і правил виконання роботи.

Для теоретичних знань організуються групи робітників, що навчаються спеціальностям. Теоретичні заняття ведуть кваліфіковані інженери або техніки по програмі та певному розкладу, що забезпечує закінчення теорії до моменту початку третього періоду виробничого навчання. Той, якого навчають, виконує самостійну роботу, розуміючи її теоретичні основи, привчається використовувати отриману теорію на практиці.

Основним документом, що визначає зміст, обсяг і доцільну послідовність навчання, є навчальна програма. Нею передбачається систематичне, послідовне освоєння техніки і технології, методів праці на основі достовірних теоретичних даних, тобто зв'язування виробничого і теоретичного навчання.

Будь-який вид навчання проводиться при наявності навчальних програм. Право на твердження навчальної програми належить головному інженерові, або особі, що виконує його обов'язку.

Для того щоб навчання було посильним, програма в цілому та кожний її розділ, побудовані так, що все нове ґрунтується на вже відомому, і той, кого навчають, поступово переходить від простого до складного.

Професійне навчання працівників здійснюється по індивідуальній, груповій і курсовій формам навчання. Строки такого навчання становлять 3 місяці залежно від складності професії й спеціальності. Закінчується навчання здачею кваліфікаційного іспиту і присвоєнням робітникові певного тарифного розряду.

При індивідуальній формі підготовки кожний учень прикріплюється до висококваліфікованого робітника, майстра або іншого фахівця.

При груповій формі учні поєднуються в навчальні бригади і виконують роботу відповідно до навчальної програми під керівництвом бригадирів-інструкторів. Чисельний склад навчальних груп встановлюється залежно від складності здобутої професії.

Курсова форма підготовки використовується для навчання робітників особливо складним професіям, що вимагають значного обсягу теоретичних знань різного виду робіт, які неможливо опанувати на робочому місці. Аналіз



професійного навчання працівників у ТОВ «МК БЕТОН» відображений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Аналіз професійного навчання працівників у ТОВ «МК БЕТОН»

Показники	2012р.	2013р.
Всього робітників пройшло навчання	66	120
Менеджерів, спеціалістів, професіоналів	8	12
Технічних службовців	6	10
Робітничих	52	98
З них підвищили кваліфікацію	50	83
У навчальних закладах	-	9
Безпосередньо на виробництві	12	27
Пройшли стажування	38	47
Усього пройшли професійну підготовку	16	37
Підготовлено	8	12
Навчені іншим професіям	3	18
Перепідготовлено	5	7

Як видно з таблиці в 2020 році – 66 працівників, а в 2021 році – 120 працівників. Це пов'язане з тим, що в 2021 році була введена в дію нова лінія, що зажадало від працівників нових знань і вмінь поводження з нею. Навчання проходило як безпосередньо на виробництві, так і в навчальних закладах.

У цілому спостерігається тенденція збільшення чисельності навченого персоналу, підготовка проводиться не тільки робітників, але й службовців.

Добре розвинена система навчання суміжним спеціальностям, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу на ТОВ «МК БЕТОН» позитивно впливає на мотивацію, тому що людина задовольняє свої вищі потреби: в зміні статусу, самовдосконаленні, самозадоволенні, самоповаги.

Однак значні витрати на навчання потребують оптимізації за рахунок введення дистанційного навчання.

Важливим етапом дослідження трудових ресурсів є аналіз оплати праці як одного з найважливіших мотиваційних факторів, використаних для зростання продуктивності праці, обсягу виготовленої продукції та

поліпшення її якості. Аналіз проводять з метою визначення динаміки, складу і структури фонду оплати праці, середнього рівня оплати праці, а також співвідношення між середньорічною оплатою та продуктивністю праці.

Фонд оплати праці містить винагороду у грошовій і натуральній формі: за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (фонд основної заробітної плати); за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і особливі умови праці, виплати, передбачені чинним законодавством (фонд додаткової заробітної плати), а також інші заохочувальні і компенсаційні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства.

Аналіз динаміки, складу і структури фонду оплати праці ТОВ «МК БЕТОН» здійснимо у таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки, складу і структури фонду оплати праці ТОВ «МК БЕТОН» у 2020-2021 рр.

Показники	2020р.		2021р.		Заг. зміна	
	грн.	Структура, %	грн.	Структура, %	грн.	Структура, %
Фонд оплати праці	2838405	100	3512440	100	980330	x
Зокрема, фонд основної заробітної плати	2343410	82,6	2825825	80,5	670395	-4,7
фонд додаткової заробітної плати	458264	16,1	615410	17,5	273205	4,0
інші заохочувальні виплати	36731	1,3	71205	2,0	36730	0,7

Із таблиці видно, що всі складові фонду заробітної плати зазнають щорічного зростання, внаслідок чого фонд заробітної плати підприємства у 2021 році збільшився на 980330 грн. порівняно з 2020 роком. Зокрема, фонд основної заробітної плати зріс на 670395 грн., додаткової – на 273205 грн., а інші заохочувальні виплати – на 36730 грн.

Основна частка в структурі фонду оплати праці належить фонду основної заробітної плати – 80,5% у 2013 році, ще 17,5% складає фонд

додаткової заробітної плати. Слід відзначити, що порівняно з 2020 роком частка фонду основної заробітної плати зменшилась на 4,7% структури, а фонду додаткової заробітної плати – зросла на 4%. Це свідчить, що підприємство збільшує виплати за особливі умови праці та роботу у святкові дні.

В процесі аналізу середнього рівня оплати праці вивчають розподіл працівників за рівнем оплати їх праці, тобто відмінності між рівнями оплати праці окремих категорій працівників і формами оплати праці.

Середню заробітну плату за аналізований період обчислюють на основі даних про годинний, денний і місячний (квартальний, річний) фонди..

Розрахунки середньо заробітної плати ТОВ «МК БЕТОН» наведено у таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Аналіз фонду оплати праці ТОВ «МК БЕТОН» в 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Загальне відхилення (+,-)	
	2020р	2021р	абсолютне	відносне, %
Фонд оплати праці, грн.	2838405	3512440	980330	38,72
Середньооблікова чисельність, чол.	137	145	13	9,85
Загальна кількість годин, відпрацьованих всіма працівниками, год.	257587	273702	20262	7,99
Середньорічна оплата праці одного працівника, грн.	20718,3	24223,7	5041,1	26,28
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	1726,5	2018,6	420,1	26,28
Середньогодинна оплата праці одного працівника, грн.	11,0	12,8	2,8	28,45

Аналіз оплати праці працівників показав, що середньорічна оплата праці одного працівника у 2021 році зросла на 5041,1 грн. або на 26,28% порівняно з 2020 роком і склала 24223,7 грн. Середньомісячна заробітна плата працівників також зросла – на 5420,1 грн. Водночас середньогодинна оплата праці робітників збільшилась на 222,8 грн., або 28,45% від рівня 2020 року.

Матеріальне мотивування праці у ТОВ «МК БЕТОН» включає оплату праці (посадові оклади та премії), виплату лікарняних та оплачувані щорічні відпустки. Розглянемо їх детальніше.

Заробітна плата працівників залежить від фінансових результатів роботи підприємства і складається з двох частин:

фіксована частина заробітної плати (близько 50-70% від сукупного доходу);

змінна частина заробітної плати.

До першої відносять посадові оклади. Їх розміри для персоналу наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Посадові оклади у ТОВ «МК БЕТОН»

Посада	Посадовий оклад
Генеральний директор	27520
Заступник генерального директора	26400
Директор з виробництва	25200
Фінансовий директор	25200
Комерційний директор	25200
Директор з розвитку	24500
Начальник відділу збуту	24250
Начальник відділу маркетингу	24250
Начальник відділу постачання	24250
Заступник директора з виробництва	24150
Начальник розпиловочного цеху	23840
Начальник заготівельного цеху	23820
Начальник меблевого цеху	23820
Технічний службовець	12800
Працівник робітничої спеціальності	13800

Друга частина заробітної плати пов'язана з бажанням індивідуалізувати заробітну плату з метою підвищення мотивації персоналу. Це різні види премій, які визначаються індивідуально (залежно від складності, досягнутої продуктивності) або колективно (за результатами, досягнутими всім персоналом).

Як заохочувальний мотиваційний захід, який спонукає працівників до якихось конкретних дій у ТОВ «МК БЕТОН» використовується преміювання. Частка премій в загальному заробітку становить 30-50%.

Показники преміювання тісно пов'язані з кінцевими результатами господарської діяльності всього підприємства.

Крім того, розмір оплати праці працівників досліджуваного підприємства визначається як функція від стажу роботи працюючого, що сприяє позитивній мотивації, тобто підвищенню кваліфікації працівника, його відданості фірмі та підвищенню його працездатності. Сітка додаткових виплат за вислугу років на підприємстві наведена у таблиці (табл.2.12).

Таблиця 2.12

## Сітка додаткових виплат за вислугу років у ТОВ «МК БЕТОН»

Термін роботи на підприємстві	Працівники, %
Від 1 до 2 років	5
Від 2 до 3 років	7
Від 3 до 5 років	9
Від 5 до 7 років	12
Більше 7 років	15

Це мотивує персонал підприємства не змінювати місце роботи. Даний вид мотивації відносить до індивідуального мотивування.

Раз на рік кожен працівник має можливість відпочити. Термін відпустки, що оплачується підприємством, складає 24 календарних дні. Розмір відпускних нараховується виходячи із зарплати робітника за останні шість місяців. Це мотивує працівників до кращої роботи протягом півріччя, що залишилось до відпустки; після відпустки ж працівники і так працюють добре.

На підприємстві діє соціальне страхування життя та здоров'я робітників від нещасних випадків на виробництві й професіональних захворювань. Ще один раз на рік надається пільгова путівка, або безкоштовне одноразове медичне обслуговування.

Також на підприємстві розповсюджена система винагород за особливі досягнення, таких як цінні подарунки та призи.

Збагачення змісту праці працівника на робочому місці «досягається поєднанням функцій основних і допоміжних виробничих працівників, основних функцій і функцій з контролю якості продукції; Групуєчи різні

операції тощо. Служба управління персоналом організовує навчання працівника суміжним професіям з метою розширення його професійного профілю, отже, безпосередньо спрямована на подальший розвиток працівника» [19].

Друга група методів нематеріального стимулювання персоналу відноситься до залучення робітників і спеціалістів до управління організацією - партисипативний стиль. Це дозволяє більш повно задовольнити потреби найвищого рівня і тим самим забезпечити подальший розвиток персоналу.

Участь працівників в управлінні компанією вигідна як працівникам, так і їхнім роботодавцям. Це сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, підвищує його активність, а в деяких випадках і соціальний статус у трудовому колективі. «Участь працівника в управлінні організацією допомагає йому постійно підвищувати рівень своїх професійних навичок, адже прийняття зважених управлінських рішень потребує високого рівня компетентності. Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більше можливостей для розширення. Свій професійний кругозір через набуття нових знань, умінь і навичок. Залучення працівника до управління організацією дозволяє йому контактувати з професіоналами для вирішення тих чи інших виробничих проблем, обміну передовим досвідом роботи, взаємозбагачення і таким чином забезпечити свій подальший розвиток" [20].

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повною мірою використовувати трудовий і освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективно використання освітнього потенціалу працівників дозволяє підприємству збільшити розмір прибутку і, виходячи з цього, швидше покривати витрати на розвиток персоналу, особливо на професійне навчання працівників.

До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відносяться створення робітничих рад або спільних комітетів робітників,

спеціалістів і керівників; Участь представників найманих працівників у роботі ради директорів.

Недостатня увага до питань нематеріальної мотивації, адаптація нового працівника негативно впливає на результати працевлаштування, новим працівникам важко вписатися в робочу силу. Зазначені недоліки в системі мотивації негативно впливають на ефективність роботи підприємства, тому необхідно розробити пропозицію щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації праці.

### **Висновки до другого розділу**

Найбільш ефективним є формування людського капіталу на рівні окремих компаній, оскільки вони готують кадри відповідно до потреб виробництва.

Аналіз витрат на оплату праці ТОВ «МК БЕТОН» показує, що роботодавці не оцінюють важливості інвестування у своїх працівників як передумови для формування якісної та конкурентоспроможної робочої сили. Середньомісячні витрати на одного працівника на підвищення кваліфікації у 2020 році становили лише 14 грн.

У зв'язку з недостатньою підготовкою кваліфікованих кадрів, спільними зусиллями суб'єктів підприємницької діяльності та державної влади регіону виникає нагальна потреба подолання дисбалансу в діяльності ТОВ «МК БЕТОН» та системі підготовки професійно-технічних кадрів. Активізація діяльності з інвестування людського капіталу.

Слід також зазначити, що основна складність оцінки ефективності інвестицій у людський капітал полягає в тому, що значна частина інвестицій у його розвиток має нематеріальний характер, вартість якого неможливо оцінити. Тому, окрім фінансових витрат на освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, накопичення людського капіталу, для цього потрібна, як мінімум, наполеглива праця носія цього виду капіталу – людини. Слід також пам'ятати, що в результаті збільшення людського капіталу отримується інтегральний соціальний ефект, який принесе користь не лише конкретній людині, а й суспільству та економіці в цілому.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «МК БЕТОН»

#### 3.1. Технологія формування і розвитку людського капіталу

Розвиток людського капіталу – це «систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного підвищення, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу». ]].

«Розвиток людських ресурсів сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Підвищуючи кваліфікаційний рівень або набуваючи нових знань, умінь і навичок шляхом оволодіння новою професією чи спеціальністю, вони отримують додаткові можливості для планування кар'єри як в організації, так і за її межами, навіть у разі безробіття через звільнення з компанії. Навчена людина знайде нову роботу, їй буде легше організувати власну справу і таким чином забезпечувати роботою інших, також розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня людини, розширює її ерудицію та коло спілкування. спілкування, адже освічена людина може вільно орієнтуватися в сучасному складному світі, у стосунках з людьми» [ 11]. В результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується трудова мотивація співробітників, їх лояльність до цілей і стратегічних завдань компанії, знижується плинність кадрів, а це досить важливий елемент. компанії. . Адже якщо зменшити плинність кадрів, то зменшаться і витрати на підбір та підбір



нових працівників. Крім того, якщо співробітники добре володіють технологією виконання завдань, це прискорить обсяг виробництва.

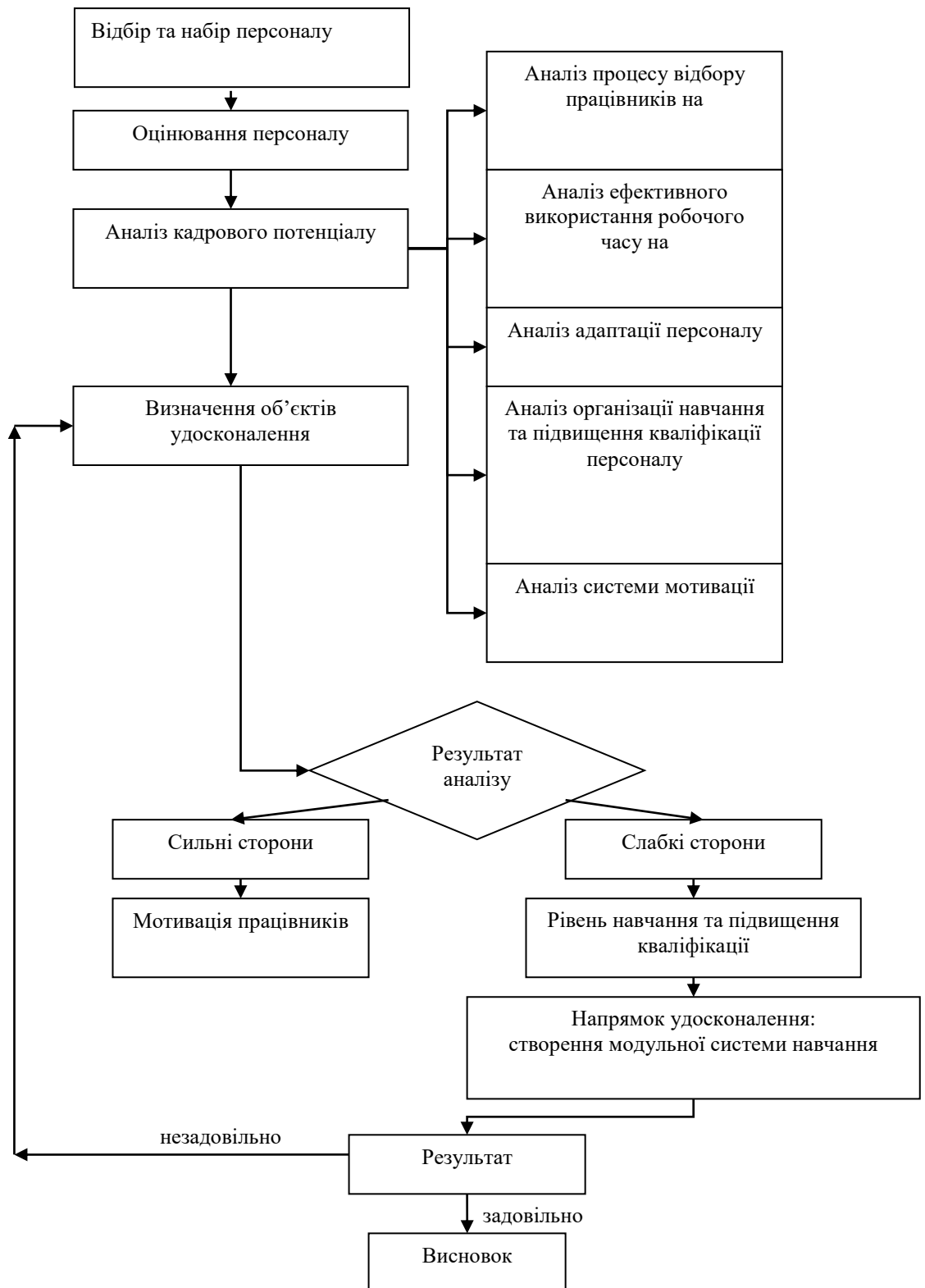


Рис. 3.1. Схема розробки заходів щодо розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН»

На рис. 3.1. зображенні етапи розробки заходів щодо розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН».

Оцінка людського капіталу – це «процедура, яка виявляє ступінь відповідності якості працівника, його трудової поведінки та результатів діяльності певним вимогам» [46].

Постійне використання системи оцінки персоналу істотно впливає на ефективність і конкурентоспроможність організації. Визначення ступеня невідповідності між фактично досягнутим і очікуваним рівнями продуктивності.

Оцінка співробітників – складний творчий процес, реалізація якого в кожній організації має свої особливості. Проте основні елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Їх взаємопов'язана послідовність показана на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Етапи процесу оцінювання персоналу**

1 фаза рис. 3.1.: оцінка персоналу - полягає у визначенні предмета аналізу та оцінки. Ця установа має відповідати таким вимогам: забезпечувати вичерпну характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їх сильних і слабких сторін, а також можливість виявлення їх корисного доходу. Картування етапів розвитку заходів розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН» можна розглядати в трьох аспектах, кожен з яких може бути предметом оцінки. У першому аспекті трудова діяльність - це процес реалізації працівником своїх здібностей, знань, умінь і навичок. При цьому оцінюються ділові, моральні, професійні та кваліфікаційні якості виконавця робіт. В іншому аспекті трудова діяльність - це сукупність дій при виконанні певних обов'язків. Предметом оцінки є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу ТОВ «МК БЕТОН».

Третім аспектом трудової діяльності є втілення якості працівників, матеріалізація та їх трудова поведінка в результатах. Предметом оцінки в даному випадку є характеристика результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінки її предметом можуть бути окремі елементи об'єкта або одночасно всі три сторони трудової діяльності.

Тому, щоб правильно оцінити елементи об'єкта аналізу, зображуючи етапи розробки заходів з розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН», необхідно визначити критерії оцінки, певні стандарти якості персоналу, рівень виконання трудових обов'язків та результати. Це завдання вирішується на другому етапі процесу оцінювання. Критерії оцінювання, заходи розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН», що відображають етапи розвитку, повинні визначатися, по-перше, відповідно до стратегічних цілей розвитку, а по-друге, відповідно до вимог, визначених в аналізі роботи (їх опис і специфікація). на кожному робочому місці.

Третій крок у процесі оцінки персоналу полягає в оцінці фактичного досягнутого рівня продуктивності за заздалегідь визначеними стандартами.

Етап 4 процесу оцінювання полягає у порівнянні фактичних результатів із очікуваними. На цьому етапі місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників, визначається його досягненнями або невдачами.

Особливо важливо проаналізувати причини відхилення фактичних результатів оцінки від запланованих і очікуваних.

Наступний – п'ятий етап обговорюваного процесу - включає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником. Водночас важливо дотримуватися принаймні кількох етичних правил, щоб не всі позитивні результати оцінювання були, а саме:

- почніть із переліку позитивних моментів;
- критикувати не людину, а недоліки в роботі;
- не наполягання на помилках, а визначення шляхів їх виправлення та подальшого вдосконалення індивідуальних досягнень;
- будьте доброзичливими під час обговорення;
- надати підлеглим можливість висловити свою думку та пропозиції;
- наголошує на головному, не вдаючись у подробиці, акцентуючи увагу на інноваціях.

Шостий етап – прийняття рішення.

Аналіз людського капіталу.

Аналіз процесу відбору персоналу на рис. 3.1. зображенні етапи розробки заходів щодо розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН» зображено в табл.3.1.

ТОВ «МК БЕТОН» має недостатній рівень високий рівень фінансування, тому я пропоную ввести найменше витратні методи відбору персоналу.

Аналіз ефективного використання робочого часу в ТОВ «МК БЕТОН». Одним із основних факторів, що впливають на продуктивність праці, є використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу та його нераціональних витрат призводить до підвищення продуктивності праці,

кращого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат. Тому пропоную запропонувати в компанії індивідуальну фотографію робочого часу кожного співробітника ТОВ «МК БЕТОН».

Таблиця 3.1

## Аналіз процесу відбору персоналу на ТОВ «МК БЕТОН»

Ті, що застосовуються на підприємстві ТОВ« МК БЕТОН»	Ті, що запропоновані
1. Служби зайнятості	1. Реклама в засобах масової інформації
2. Персональні запрошення фахівців з інших організацій	2. Використання власного кадрового резерву
3. Особисті контакти	3. Навчальні заклади

Його слід проводити методом прямих вимірювань. Оскільки працівник може приступити до роботи або підготуватися до неї до початку зміни, спостерігач повинен бути на робочому місці за 15-20 хвилин до початку періоду спостереження.

У аркуші моніторингу перераховуються всі дії та перерви в роботі в тому порядку, в якому вони фактично відбуваються. При цьому фіксується поточний час закінчення кожного виду витрат робочого часу, який, у свою чергу, є початком наступного виду витрат.

Крім того, слід звернути особливу увагу на різницю між підготовчими і завершальними елементами робіт з обслуговування робочого місця, а також між організаційно-технічними затримками і затримками, залежними від працівників. Це дозволить нам побачити, наскільки ефективно використовується робочий час.

Аналіз адаптації персоналу на ТОВ «МК БЕТОН» застосовується для працівників, які проходять стадії адаптації: ознайомлення, пристосування, асиміляції. Я пропоную покращити рівень адаптації персоналу за допомогою системи наставництва, яка допомогла б новому працівникові швидше пристосуватися до нового для нього середовища.

Адже неможливо вимагати від випускника ЗВО чи від працівника, що прийшов з іншого підприємства, щоб він за короткий термін освоїв всі тонкощі роботи в ТОВ «МК БЕТОН». Нового співробітника в будь-якому випадку потрібно навчати. Саме наставник швидше за все поділиться з новачком всіма необхідними знаннями та досвідом, а той, у свою чергу, буде відчувати себе під опікою і цим самим пришвидшиться процес адаптації.

Але, слід звернути увагу, що всі позитивні результати наставництва можливі тільки в тому випадку, якщо врахувати кілька моментів:

по-перше, наставник повинен бути зацікавлений у своїй роботі, інакше він буде сприймати її як додаткове навантаження, і його роздратування виллється на молодого співробітника. Інтерес до роботи пропоную мотивувати матеріальною – премією за наставницьку роботу, або нематеріально – нагородженням грамотою «Кращий наставника». Важливо, щоб робота наставника сприймалася як почесний обов'язок. Таку роботу потрібно довіряти найбільш шанованим і максимально лояльним співробітникам та щиро дякувати їм за наставницьку працю.

по-друге, на що потрібно звернути увагу директору ТОВ «МК БЕТОН» – це ставлення нового співробітника до наставника. Новачок повинен сприймати його не як контролера і критика, а як помічника. З самого початку слід пояснити, що у ТОВ «МК БЕТОН» застосовується система наставництва, яка працює на принципах взаємодопомоги. Також, слід сформуванати у нового співробітника довіру до директора, щоб він міг, не побоюючись за наслідки, поскаржитися на недбайливого наставника – це кращий спосіб перевірити його наставницькі таланти.

Ну, і нарешті, слід чітко пояснити і наставнику, і його підопічному, як вони повинні взаємодіяти, в яких питаннях повинна надаватися безпосередня допомога, а в яких досить консультації. Також не мало важливим є те, що цей спосіб адаптації не передбачає великі фінансові витрати, але є досить ефективним.

Аналіз системи мотивації людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН», показують, що мотивація на підприємстві є досить високою, але все ж таки пропонуємо ввести більш охоплюючу нематеріальну мотивацію, яка б не стосувалася витрат роботодавця, тим більше, що ТОВ «МК БЕТОН» являється підприємством з обмеженими матеріальними ресурсами.

Отже, на ТОВ «МК БЕТОН» можна ввести такі нематеріальні стимули:

- соціальна престижність праці, можливість просування по професійних сходах;
- моральна перевага з боку родичів, друзів, нагороди;
- творчі можливість самовдосконалення, самореалізації.

Так, моральне стимулювання виявляється у створенні у працівника почуття внутрішнього задоволення результатами його праці, соціальне стимулювання – вид стимулювання, що виявляється у зміні соціального статусу працівника.

Також важливим фактором нематеріальної мотивації є:

Привітання з днем народження (список іменинників на інформаційному стенді, «теплі» слова, привітання, подарунок від усіх співробітників. Один із співробітників компанії вітає хлопчика з днем народження від імені компанії;

«Виставка досягнень» або «Дошка пошани». Публікуються вирізки з газети, де позитивно зафіксовано роботу співробітників компанії. Особливо добре, якщо досягнення пов'язані з цілями компанії і планом на поточний рік;

«Список ганьби» з іменами тих, хто не впорався з роботою, грубо або злісно порушує прийняті в компанії стандарти. В останньому випадку створюється таблиця: «Ситуація - як діяла посадова особа» – як це мало статися. Таким чином, «аркуш сорому» забезпечує формалізований зворотний зв'язок і дозволяє іншим вчитися на чужих помилках. Імена та прізвища в «списку ганьби» зашифровані, щоб не бути надто сильним ударом по гордості працівника;

«Легенди компанії» - співробітники, які тривалий час працюють в компанії та зробили вагомий внесок у її становлення та розвиток або є «обличчям» компанії;

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень. Опитування, анкетування, бесіди з працівниками щодо стратегічних планів або інформації про їх суть, обговорення їхніх пропозицій;

Слава. Усно на загальних зборах і урочистостях, шляхом вручення грамот, «подаючи приклад» [25].

Отже, проаналізувавши систему розвитку людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН» можна виділити її слабкі та сильні сторони, сильна сторона це мотивація, досить розвинена, а слабка сторона це рівень освіти та професійної підготовки, тому рекомендую вдосконалення системи навчання в ТОВ «МК БЕТОН».

### **3.2. Розробка заходів щодо удосконалення рівня навчання та підвищення кваліфікації на ТОВ «МК БЕТОН»**

Професійне навчання кадрового персоналу — це «цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому» [17].

Підвищення кваліфікації – це «навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу» [17].

Метою професійного навчання робітників є:

- забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця;
- створення умов для професійної мобільності робітника, як передумови до підвищення ефективності використання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування працівників;



- підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності організації на ринку.

Отже, професійна підготовка має на меті самореалізацію особистості через працю, формування глибоких професійних знань, умінь і навичок, здобуття першої або нової професії чи спеціальності на основі наявного рівня освіти та попереднього досвіду. Практична робота, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки. Слід зазначити, що правильна і чітко визначена професійна підготовка є запорукою успіху компанії. Етапи організації навчання людського капіталу ТОВ «МК БЕТОН» наведені на рис. 3.3.

Підготовка навчально-матеріальної бази. Для цього необхідно обладнати класну кімнату, площа якої повинна бути визначена з розрахунку 4 м<sup>2</sup> на одного учня (учня) та аудиторію. Кабінети та аудиторії повинні бути забезпечені навчально-методичними матеріалами, наочними посібниками, зразками, моделями, тренажерами тощо. Важливо також підготувати відповідну кількість робочих місць для виробничих практик, які обладнані відповідно до вимог технології виробництва та техніка безпеки.

Наступним етапом професійного навчання є складання та затвердження в установленому порядку планів трудового навчання та програм трудового навчання. Робочі навчальні плани розробляються на основі типових навчальних планів, затверджених Міністерством освіти і науки України або іншим спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади та погодженими з Міністерством праці та соціальної політики України.

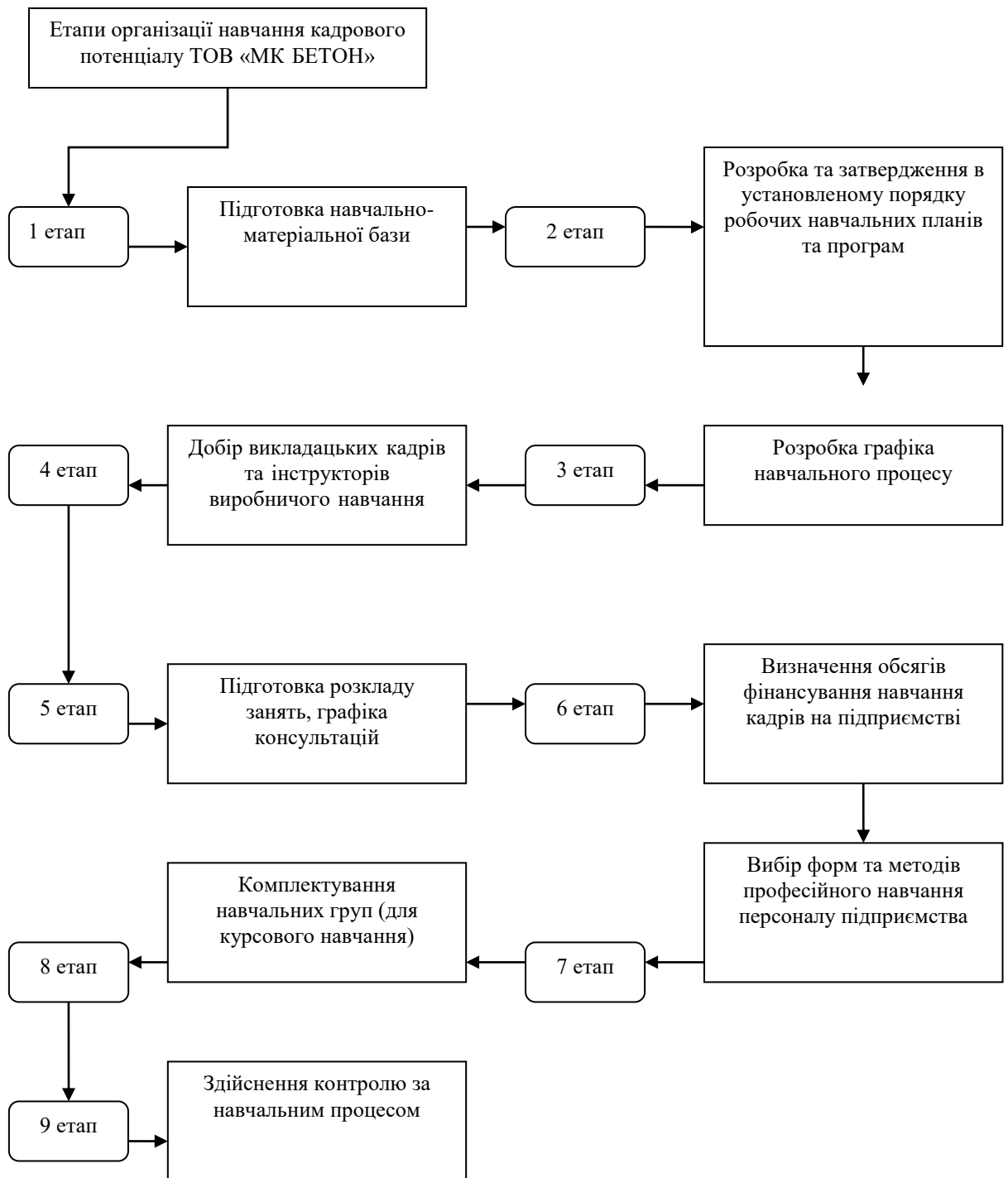


Рис.3.3. Етапи організації навчання ТОВ «МК БЕТОН»

Але за відсутності типових планів і програм навчання підприємство розробляє плани і програми навчання, які затверджуються його керівником відповідно до вимог кваліфікаційної характеристики. Навчальні плани та програми необхідно періодично переглядати, оновлювати, додавати

інформацію про нове обладнання, технології, сировину, матеріали, нове законодавство тощо.

Після визначення розкладу занять та складу слухачів (слухачів) в ТОВ «МК БЕТОН» необхідно видати відповідний наказ по підприємству, про що повідомити працівників та класних керівників не пізніше ніж за тиждень до початку занять. . Відповідні структурні підрозділи.

Велике значення для ефективності професійної підготовки має вибір форми та методу підготовки викладача (майстра виробничого навчання). Основним напрямком удосконалення процесу підготовки кадрів на виробництві та підвищення його ефективності є впровадження методів, спрямованих на стимулювання студентів до активних дій у процесі оволодіння професійними знаннями та вміннями. Високий рівень активності учнів характеризується проблемними, творчими, дослідницькими, ігровими методами навчання.

Крім того, для урізноманітнення навчального процесу з метою кращого засвоєння знань пропонуємо ввести такі нововведення:

- уроки у формі змагань та ігор (ділові ігри, вікторини, конкурси, естафети);
- заняття на основі методів роботи, які використовуються в суспільній практиці (дослідження, винахідництво, аналіз, мозковий штурм, інтерв'ю, доповідь, огляд);
- уроки на основі нетрадиційного вивчення навчального матеріалу (заняття мудрості, заняття чесності);
- заходи, подібні до форм публічної комунікації (прес-конференція, аукціон, мітинг, дискусія, панорама, телепередача, діалог тощо);
- уроки фентезі (урок-сюрприз, урок майбутнього тощо).

Отже, на нашу думку, найбільш перспективною формою навчання персоналу підприємства є модульна система навчання, тому пропонуємо її впровадити в ТОВ «МК БЕТОН». Він включає самостійне опрацювання студентом навчального матеріалу за індивідуальним планом, відпрацювання

професійних умінь і навичок відповідно до письмового навчального матеріалу та тестування, що включає перевірку оволодіння студентом професійними знаннями та вміннями.

Застосування модульної системи дозволяє студенту повніше використовувати свої знання та вміння, освоювати навчальну програму у власному темпі та відповідно до своїх можливостей, створює умови для самореалізації.

На організаційному етапі навчання персоналу на договірних умовах за межами компанії включає наступні етапи:

- узгодження навчальної та програмної документації;
- надання згоди на підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- укладення договору про підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- забезпечення переведення працівників на навчання в установлений термін;
- моніторинг виконання навчальних термінів, виконання навчальних планів і програм;
- участь у роботі кваліфікаційної комісії.

Витрати на професійне навчання мають бути мінімальними для підприємства і найбільшою мірою ефективні для робітників ТОВ «МК БЕТОН», їх можна визначити кошторисом:

заробітна плата за проведення теоретичного та практичного навчання працівникам – 15560 грн за 2 тижні;

господарські витрати (оренда приміщень, оплата опалення, електроенергії тощо) – 5400 грн;

канцелярські витрати (придбання паперу, бланків, товарів, необхідних для забезпечення навчального процесу) – 2300 грн;

розробка та тиражування методичних матеріалів, бланків документів тощо – 5150 грн;

вартість бланків державного зразка про закінчення навчання та присвоєння кваліфікації тощо – 2200 грн.

Брали участь у навчанні 10 працівників ТОВ «МК БЕТОН» різних за фахом та віком. На таблиці 3.2 пропоную розглянути персонал який проходив підвищення кваліфікації за допомогою модульної системи навчання.

Таблиця 3.2

## Перелік персоналу який пройшов підвищення кваліфікації

№	Вік	Найменування професії та посади
1	32	Електрик 2 розряду
2	45	Електрик 3 розряду
3	29	Зварювальник 3 розряду
4	39	Зварювальник 4 розряду
5	51	Слюсар 3 розряду
6	49	Слюсар ремонтник 4 розряду
7	36	Слюсар ремонтник 3 розряду
8	42	Оператор очисних споруд
9	50	Слюсар насосових установок
10	42	Пробовідбірник

Отже, можна зробити підрахунки витрат на проведення навчання та підвищення кваліфікації кадрового персоналу, сума витрат склала 31610 грн. Це не досить велика сума, але підприємство ТОВ «МК БЕТОН» знаходиться не на досить високому рівні фінансування, тому на навчання та підвищення кваліфікації виділяється не досить велика сума коштів, але її потрібно ефективно використати, пропоную вирахувати ефективність в наступному пункті.

Отже, після розробки заходів щодо удосконалення рівнів навчання та підвищення кваліфікації на ТОВ «МК БЕТОН» працівникам було запропоновано пройти анкетування для визначення ефективності методу навчання модульної системи, який було запропоновано ввести на ТОВ «МК БЕТОН».

Анкета задоволеності працівників навчанням. Анкету було роздано 10 працівникам різним за фахом. Результати анкетування наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

## Результати опитування до проведення навчання

Питання	Працівник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Чи маєте Ви вищу освіту?		Ні	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
2. Чи вважаєте Ви за потрібне проходити підвищення кваліфікації?		Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
3. Чи вмієте Ви працювати з документами?		Так	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
4. Чи задоволені Ви рівнем своїх знань?		Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні
5. Чи подобаються вам умови в яких Ви працюєте ?		Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так
6. Чи готові Ви пройти підвищення кваліфікації за свої кошти ?		Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
7. Чи вважаєте Ви що навчання може бути цікавим?		Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні

На рисунку 3.4. зображено рівень задоволеності своїми знаннями працівники до впровадження модульної системи навчання на ТОВ «МК БЕТОН».



Рис 3.4. Рівень задоволеності своїми знаннями працівники до впровадження модульної системи навчання на ТОВ «МК БЕТОН».

Як видно з рис.3.4., рівень задоволеності працівників знаходиться на досить низькому рівні, що в свою чергу сприяє зниженню працездатності працівників, та веде за собою погіршення продуктивності праці.

Таблиця 3.4

Результати опитування після проведення навчання

Питання	Працівник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Чи маєте Ви вищу освіту?		Ні	Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
2. Чи вважаєте Ви за потрібне проходити підвищення кваліфікації?		Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
3. Чи вмієте Ви працювати з документами?		Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
4. Чи задоволені Ви рівнем своїх знань?		Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
5. Чи подобаються вам умови в яких Ви працюєте ?		Так	Так	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так
6. Чи готові Ви пройти підвищення кваліфікації за свої кошти ?		Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
7. Чи вважаєте Ви що навчання може бути цікавим?		Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так

На рисунку 3.5. зображено рівень задоволеності своїми знаннями працівники після впровадження модульної системи навчання на ТОВ «МК БЕТОН».



Рис.3.5. Рівень задоволеності своїми знаннями працівників ТОВ «МК БЕТОН».

Якщо працівник буде на достатньому рівні знати технологію виконання операції, то він швидше буде працювати, а від цього можна отримати економію робочого часу на виконання однієї і тієї ж робочої операції з надання певних послуг. Поліпшення використання робочого часу є одним із основних шляхів підвищення продуктивності праці. Можна порахувати наскільки збільшилась продуктивність праці після впровадження модульної системи навчання на ТОВ «МК БЕТОН».

Ефективність від модульної системи навчання на ТОВ «МК БЕТОН» можна визначити за такою формулою:

$$\mathring{A}' = \frac{E_{i\delta}}{\hat{A}_{\hat{e}\hat{a}}}, \quad (3.1)$$

де  $E'$  – економічна ефективність від модульної системи навчання працівників, пов'язана з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн;

$E_{pr}$  – річний економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві, тис. грн;

$V_{kv}$  – витрати на проведення модульної системи навчання працівників, тис. грн

Навчання підвищує економічну ефективність та продуктивність праці. Дане твердження підтверджується досвідом вітчизняних підприємств, які упровадили подібні заходи. В результаті цього очікується зростання продуктивності праці на 5%. Отже продуктивність праці у 2010 р. складала 41,3 тис. грн. Після впровадження модульної системи навчання продуктивність праці складатиме:

$$ПТ_{2020} = ПТ_{2021} * 1,05 = 41,3 * 1,05 = 43,365 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ПТ = 43,365 - 41,3 = 2,065 \text{ тис. грн.}$$



Отже, річний економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві на 1 працівника дорівнює 2,065 тис. грн.

Так як у навчанні брали участь 10 осіб, то результат підвищення кваліфікації слід помножити на 10. Отже, річний економічний ефект пов'язаний з підвищенням продуктивності праці на підприємстві від модульної системи навчання дорівнює  $10 \cdot 2,065 = 20,65$  тис. грн.

Таким чином, можна розрахувати ефективність від модульної системи навчання працівників, пов'язана з підвищенням продуктивності праці на підприємстві:

$$\hat{A}' = \frac{E_{i\delta}}{\hat{A}_{\hat{a}}} = \frac{20.65}{1.61} = 12.83 \text{ \textit{ãđí}}$$

Після проведення розрахунку ефективності від впровадження модульної системи навчання, можна зробити висновок, що середньогодинна продуктивність праці зросла на 2,065 тис. грн.. Зростання продуктивності праці означає збільшення обсягу послуг, вироблених за певну одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одну послугу, що є позитивним показником для підприємства.

Ефективність від модульної системи навчання працівників, пов'язана з підвищенням продуктивності праці на підприємстві свідчить про те, що на 1 грн. вкладену у процес навчання підприємство отримує 12,83 грн. прибутку.

### **Висновки до третього розділу**

Послідовні зміни, які мають відбуватися у характері праці шляхом її інтелектуалізації, зумовлюють визначальну роль людського капіталу у порівнянні з фізичним. Така роль вимагає постійного підвищення кваліфікаційного рівня персоналу компанії, що здійснюється шляхом постійного розвитку співробітників, а це потребує значних інвестицій. Необхідно враховувати всі види майнової та інтелектуальної цінності,

спрямовані на розвиток працівників, щоб у майбутньому підвищити продуктивність праці працівників і, як наслідок, збільшити прибуток компанії та досягти соціального ефекту інвестиції в людський капітал. У стратегії формування інвестицій у людський капітал наголошується: витрати на охорону здоров'я, підвищення мотивації на роботі, освіти тощо.

На ТОВ «МК БЕТОН» стратегією формування людського капіталу, мають формувати та здійснювати через підготовку персоналу відповідно до вимог часу та потреб виробництва.

Через недостатню кількість високо кваліфікованих кадрів з недостатніми обсягами підготовки робітників є велика нагальна потреба подолання дисбалансу в роботі підприємства потрібно об'єднати зусилля всіх суб'єктів господарювання та органів місцевого самоврядування у напрямку стратегії заходів з інвестування людського капіталу.

## ВИСНОВКИ

Проведене нами наукове дослідження, в кваліфікаційній роботі спрямоване на з'ясування оптимальних форм та оцінку ефективності інвестицій у людський капітал, дозволило зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Вирішальна роль людського капіталу по відношенню до фізичного є наслідком фундаментальних змін, що відбуваються в природі праці через її інтелектуалізацію. Що відбувається через безперервний розвиток співробітників, що вимагає значних інвестицій, така роль вимагає постійного підвищення рівня кваліфікації персоналу. Для підвищення продуктивності праці співробітників у майбутньому і, як наслідок, збільшення прибутку компанії та досягнення соціального ефекту всілякі майнові та інтелектуальні цінності, спрямовані на розвиток співробітників, слід розглядати як інвестиції в людський капітал. . Витрати компанії на охорону здоров'я, навчання, посилення мотивації на роботі необхідно виділити в структурі інвестицій в людський капітал.

2. Інвестиції у людський капітал дають тривалий за часом, інтегральний за характером та значний за обсягом економічний і соціальний ефекти у порівнянні з інвестиціями в інші форми капіталу особливими є інвестиції у людський капітал.

3. Можна класифікувати у порівнянні з інвестиціями в інші форми капіталу за такими групами витрат: первинна охорона здоров'я, освіта, навчання, підвищення кваліфікації на підприємстві, додаткова освіта, міграція, самовдосконалення, мотивація працівників.

4. Можна поділити на якісні та кількісні результати від здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу. До якісних можна віднести – покращення психологічного клімату на підприємстві, зростання міри задоволення споживачів; зростання визнання фірми. До кількісних результатів слід віднести збільшення частки на ринку; постійне зростання

загального обсягу продажів; скорочення часу заповнення вакансій; зменшення плинності персоналу, збільшення прибутку.

5. Людський капітал ТОВ «МК БЕТОН» має формується за рахунок інвестицій у підвищення якості життя працівників та його рівня, що передбачає здійснення певних фінансових витрат на охорону здоров'я, освіту, науку, виховання, розвиток підприємницьких здібностей, свободу, економічну і соціальну безпеку, культуру. Частка інвестицій у людський капітал в ТОВ «МК БЕТОН» сьогодні є майже утричі нижчі, ніж на підприємствах США удвічі нижчою, ніж у європейських країнах.

6. Сучасний етап розвитку ТОВ «МК БЕТОН», який характеризується скороченням некваліфікованої ручної праці, впровадженням високотехнічного обладнання, нових технологій, широким застосуванням інтелектуальних та творчих здібностей працівників, вимагає робочої сили високої якості.

7. У зв'язку з недостатньою кількістю и підготовки кваліфікованих робітничих кадрів потрібно подолати в першу чергу дисбаланс у роботі промислового сектору економіки держави та змінити систему професійно-технічної підготовки кадрів через об'єднання зусиль підприємств різної форми власності, органів державної влади по активізації заходів з стратегічного інвестування в людський капітал.

8. Важливу роль займає освіта в житті кожної людини та суспільства в цілому неможна недооцінювати, саме набуття нових професійних базових навичок та знань, вмінь сприяти виникненню відчуття необхідності, внутрішньої потреби та доцільності у безперервному всебічному розвитку особистості. Забезпечення таких можливостей має створювати ТОВ «МК БЕТОН» шляхом визначення пріоритетних напрямків розвитку системи навчання персоналу. Удосконалення системи навчання в ТОВ «МК БЕТОН» повинно відбуватися через взаємодію навчального закладу та підприємства на основі поєднання навчального, наукового та виробничого процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В. и др. Экономика труда: Учебник / В.В.Адамчук, Ю.П.Яковлев, Ю.П.Кокин, Р.Я.Яковлев. Под ред. В.В.Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ»,1999.
2. Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты).-Л.: Изд. ЛГУ,2004.-С.75-89.
3. Белокрылова О. С., Михалкина Е. В. Экономика труда. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 224 с.
4. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посібник / Д.П. Богиня, О.А.Гришнова. – 3-є вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2002. – 312 с.
5. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азримина. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
6. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.Н.Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 864 с.
7. Видяпина В.И. Бакалавр экономики (хрестоматия) Т.2, <http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0150.asp>
8. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
9. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – 2-е изд., исправ. и доп. – Х.: ИД «Инжек», 2005. – 337.
- 10.Галицин В.К. Системы мониторинга. – К.: КНЕУ, 2000. – 231 с.
- 11.Дудар Т. Роль кадрового потенціалу в забезпеченні ефективного менеджменту в аграрній сфері // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Вип.6. – С.7-10.
12. Евдокимова Т.Г., Маховикова Г.А. Кратный словарь делового человека. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 128 с.
13. Іванісов О.В. Управління трудовим потенціалом. Конспект лекцій

для студентів спеціальності 7.050109 усіх форм навчання / О.В. Іванісов, О.А. Єрмоленко, С.О. Садчиков. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 236с. (Укр. мов.)

14. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства. Наукове видання / І.В. Журавльова, А.В. Кудлай. – Харків: Вид ХНЕУ, 2004. – 284с.

15. Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект. – К. – 1986.

16. Ким М.Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление: Учебное пособие. – Х.: ХНУ имени В.Н. Каразна, 2003. – 250 с.

17. Кравченко А.И. Социология. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Академический проект, 2003. – 508 с.

18. Краткий словарь современных понятий и терминов / Н.Т. Бунимович, Г.Г. Жаркова, Т.М. Корнилова / Под ред. В.А. Макаренко. – М.: Республика 1995. – 510 с.

19. Криклій А.С. Теоретико-методологічні основи дослідження людського капіталу // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С.61-67

20. Майкл Юрек Интеграция средств контроля в приложения ASP.NET и их мониторинг с применением WMI, MOM 2005 // MSDN Magazine // Русская редакция. – 2005. – № 9. – с. 19-26.

21. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр навчальн. літ-ри, 2004. – 336с.

22. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Саратов: изд-во Саратовск. ун-та, 1991.

23. Оникиенко В.В. Трудовой потенциал Украинской ССр. – К.: Наукова думка, 1982. – 96 с.

24. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. – К.: Кондор, 2007. – 224 с.

25. Отенко И.П., Малярец Л.М. Механизм управления потенциалом предприятия. – Харьков: ХГЭУ, 2003. – 220 с.

26.Панкратов А.С. Трудовой потенциал в системе управления производством. М.: изд-во МГУ, 1983.

27. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999. – 620с.

28. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / В.С. Пономаренко, В.М. Гриньова, М.М. Салун, М.М. Новикова, А.Г. Гольдфарб, І.А. Грузіна, О.М. Красноносова, С.М. Самойленко, С.І. Струк. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с. (Укр. мов.)

29. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели стратегии, механизмы: Науч. изд. / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Х.: ООО «Модель вселенной», 2001. – 452с.

30.Руководство сотрудникам фирмы: Учеб. Пособие для вузов / Родионова Н.В., Эриашвили Н.Д., Цыпкин Ю.А. и др.; Под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 352с.

31. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебн. пособ./ Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.

32.Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика. Изд. 15-е / Пер. с англ. М., 1997.– 356с.

33.Светлана Чиркова Лоцман Workflow – современное средство управления производственными процессами // САПР и графика. – 2005. – №11. – с.30 – 33.

34.Сергеева Г.П., Чижова Л.С. Эффективное использование трудового потенциала. Москва: Знание // Новое в жизни, науке, технике. 1987. N 7. – С. 48-59.

35.Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.

36.Толковый словарь русского языка / Сост. С. И. Ожегов, М. Ю. Шведова. – 4-е изд. – М.: Российская академия наук, 1998. – 940 с.

37. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.

Кибанова. – 2-е изд., доп. И перераб. – М.: ИНФА – М, 2002. – 638с. – (Серия «Высшее образ»)

38. Управление трудовыми ресурсами: справочное пособие /Апостолов О.П., Бляхман Л.С., Гендлер Г.Х. и др. М.: Экономика, 1987.

39. Цапок С., Моджак Л. Народонаселення – головна передумова становлення людського капіталу суспільства // Регіональна економіка. – 2002. – №2. – С. 29 – 38.

40. Цухло С.В. Конкуренция в российской промышленности. – М.: Дело, 2003. – 106с.

41. Шаталова Н.И.Трудовой потенциал работника: Учеб. Пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 399 с.