

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ НА СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

**Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Виконала: студентка 4 курсу 12-491 групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Дубровська В.С.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.
Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ:	
СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ	5
1.1. Теоретичні основи управління людськими ресурсами.....	5
1.2. Особливості діяльності менеджера у сфері управління людськими ресурсами.....	13
1.3. Соціальний аспект в управлінні людськими ресурсами.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ	
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ	27
2.1. Практика визначення соціальної ефективності управління людськими ресурсами.....	27
2.2. Соціальний аспект управління людськими ресурсами на сучасному українському підприємстві.....	35
2.3. Аналіз системи управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ	
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ	
РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1. Сучасні напрями розвитку потенціалу соціальної організації.....	49
3.2. Визначення основних напрямів підвищення соціальної ефективності управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня».....	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що в сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Успіх роботи підприємства, установи, організації забезпечують працівники, зайняті на даних об'єктах. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва – людськими ресурсами. Не випадково в загальній структурі складових організації сучасний менеджмент особливо виділяє «людський фактор», який знаходиться на першому місці поряд з такими компонентами організації як оргструктура, технології, навколишнє середовище.

Метою кваліфікаційної роботи (проекту) є дослідження та обґрунтування напрямів удосконалення процесів управління людськими ресурсами в контексті забезпечення соціальної складової.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління людськими ресурсами;
- визначити особливості діяльності менеджера у сфері управління людськими ресурсами;
- проаналізувати соціальний аспект в управлінні людськими ресурсами;
- дослідити сучасну практику визначення соціальної ефективності управління людськими ресурсами;
- оцінити соціальні аспекти управління людськими ресурсами на сучасному українському підприємстві;

- проаналізувати систему управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня»;
- визначити сучасні напрями розвитку потенціалу соціальної організації;
- обґрунтувати основні напрями підвищення соціальної ефективності управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня».

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління людськими ресурсами в контексті забезпечення соціальної складової.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: статистико-економічний – для аналізу сучасних умов праці на українських підприємствах; логічного узагальнення та абстрагування – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон). За підсумками конференцій опубліковано збірник тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

1.1. Теоретичні основи управління людськими ресурсами

В сучасних умовах ринкової економіки істотно змінилася система управління організаціями, підприємствами, установами. Для всіх організацій - великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг велике значення набувають питання управління людськими ресурсами. Людина визнана найважливішим елементом виробничого процесу, професійна підготовка якої і мотивація до високопродуктивної творчої праці є одним з основних завдань сучасного менеджменту. Без вмілого керівництва людськими ресурсами жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити у сучасних умовах функціонування.

Термін «людські ресурси» з 70-х років ХХ століття починає постійно використовуватися у спілкуванні та у працях науковців. Він відображає економічну доцільність капіталовкладень в людину, розвиток її вмінь, навичок, здібностей. Загально визнано, що фінансові вкладення у людину окупаються набагато швидше у порівнянні з іншими способами розміщення капіталу, а розвиток людських ресурсів дозволяє організації отримати конкурентну перевагу за рахунок більш раннього виходу на ринок з товарами високої якості. Вказане підтверджує економічну зацікавленість сучасної організації в переході до нової концепції управління персоналом і розвитку людських ресурсів [23].

Теоретики менеджменту визначають людські ресурси як реалізовані і нереалізовані людські можливості, як виробничий, соціальний, духовний, культурний потенціал особистості. Управління

людськими ресурсами - це підхід в управлінні персоналом, при якому співробітники розглядаються як надбання підприємства, організації, установи в конкурентній боротьбі, як людський потенціал, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей. Вказане свідчить про те, що людина повинна бути інтегрована зі загальною стратегією розвитку бізнесу. Тому кінцевою метою управління людськими ресурсами є підвищення результативності підприємства і задоволення потреб співробітників.

Тривалий час в теорії менеджменту панувала теорія управління персоналом, яка ґрунтувалася на чіткому виконанні своїх функцій керівниками і підлеглими, де були визначені права і обов'язки кожної зі сторін [25]. Звідси, управління персоналом в більшій мірі характеризувало особливості повсякденної роботи.

Управління людськими ресурсами - абсолютно новий підхід в менеджменті. Головну роль починають відігравати не фінансові ресурси, технології, виробничі потужності тощо, а людина як основна цінність суспільства і найважливіший ресурс організації. У сучасному інформаційному суспільстві виробничі процеси, нові технології, ефективне кредитування швидко стають надбанням світової економіки. Звідси, конкурувати в умовах ринкової економіки на даних напрямках досить складно. Своєрідною невикористаною у конкурентній боротьбі нішею стає людський ресурс. Всьому є межа, проте для розвитку людських можливостей, з нашої точки зору, ніяких меж не існує.

Людина, яка мотивована на високопродуктивну діяльність, та знаходиться в умовах, які стимулюють її інтелектуальну або фізичну працю, здатна збільшити свій потенціал у багато разів.

Управління людськими ресурсами може розглядатися з різних точок зору [43]: як система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості на рівні організації; як напрям управлінської діяльності, в

якій людський компонент (або персонал) організації розглядається як один з найважливіших ресурсів її успішного функціонування і розвитку; фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей.

Деякі автори [2, 3, 15] вживають поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» як синоніми, інша група авторів [9, 23, 26] вважає, що термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» в більшій мірі характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами. Співвідношення понять «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Співвідношення понять «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом»*

Сфера діяльності	Мета діяльності	Типові функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	Вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових завдань	- планування людських ресурсів; - планування витрат на персонал в межах загальних витрат організації; - розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації	Директору
Управління персоналом (оперативна діяльність)	Вирішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	- підбір і розстановка кадрів; - управління трудовою мотивацією; - вирішення конфліктів; - організація оцінки персоналу; - організація оплати праці	Заступнику директора (HR-менеджеру)

*Джерело: побудовано автором на підставі [8]

Відповідно до теорії управління людськими ресурсами виділилися і розвивалися три основні підходи - економічний, організаційний, гуманістичний.

В рамках економічного підходу провідне місце відводиться технічній підготовці працівників на підприємстві, спрямованої на оволодіння трудовими прийомами, а не управлінській. Організація розглядається як величезний механізм, всі частини якого строго підігнані одна до одної [15]. Принципи функціонування такої організації наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи функціонування організації в контексті управління людськими ресурсами*

Принципи	Характеристика
Забезпечення єдності управління	Підлеглі отримують накази тільки від одного начальника
Суворе дотримання управлінської вертикалі	Ієрархічний ланцюг управління використовується як канал для комунікації та прийняття рішень
Фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю	Кількість працівників, підлеглих одному начальнику, повинно бути таким, щоб це не створювало проблем при організації комунікацій та координації
Чіткий поділ штабної й лінійної структур організації	Відповідаючи за зміст діяльності, штабний персонал при жодних обставинах не може здійснювати владні повноваження, якими наділені лінійні керівники
Балансування	Досягнення балансу між владою і відповідальністю
Дисциплінованості	Забезпечення дисципліни
Підпорядкованості інтересів	Підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю
Забезпечення рівності	Забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованої на доброзичливості і справедливості, обґрунтованій винагороді, яка підвищує моральний стан, але не веде до надмірної оплати або мотивації

*Джерело: побудовано автором на підставі [15]

В рамках організаційного підходу сформувався новий погляд на персонал, який стали вважати не трудовим ресурсом, а людським [34].

Людські ресурси містять сукупність соціокультурних і соціопсихологічних характеристик, і їх відмінність від трудових ресурсів полягає в наступному:

- люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-осмислена, а не механічна; процес взаємодії між суб'єктом управління та працівниками є двостороннім;

- володіючи інтелектом, працівники здатні до постійного самовдосконалення і розвитку, що є найбільш важливим і довготривалим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації;

- люди вибирають конкретний вид діяльності (виробничий або невиробничий, розумовий або фізичний), усвідомлено ставлячи перед собою певні цілі.

Тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації цих цілей, створювати умови для втілення мотиваційних установок до праці. Людські ресурси є конкурентним багатством будь-якої організації.

У 1970-ті рр. ХХ століття відділи кадрів, відділи управління персоналом багатьох американських компаній були перейменовані у відділи людських ресурсів, діяльність яких здійснювалася за наступними напрямками:

- людські відносини (наголос робився на організацію групової поведінки і взаємодії працівників);

- трудові відносини (вдосконалення оплати праці, взаємодія з профспілками);

- управління персоналом (набір кадрів, їх навчання);

- інженерне проектування (облік людських можливостей при проектуванні засобів праці) [34].

У даному підході організація розглядається як жива система, щільно упакована і нерозривно пов'язана з навколишнім середовищем, як сукупність елементів, з'єднаних лініями управління, комунікацій і контролю.

У цілому організаційний підхід фіксував увагу на наступних ключових моментах:

- необхідність врахування специфіки навколишнього середовища, в якому функціонує організація;

- розуміння організації як взаємозв'язку внутрішньо- і міжорганізаційних підсистем, виділення ключових підсистем і аналіз способів управління їх відносинами із бізнес-середовищем;

- необхідність балансу підсистем і усунення дисфункцій [39].

В організаційному підході сформульовано ряд рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, а саме:

- необхідно культивувати у працівників такі якості, як відкритість і рефлексивність, які є дуже корисними при неминучих зіткненнях зі зовнішнім, складним і непередбачуваним середовищем;

- слід виробляти у працівників мультिवаріантний підхід до аналізу проблеми або ситуації, ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між прихильниками різних точок зору. Вказане може призвести до переосмислення цілей організації і переформулювання способів їх досягнення;

- цілі і завдання повинні не надходити виключно «зверху», а з'являтися в процесі роботи. У планах вказуються обмеження (те, чого потрібно уникати), а ні те, що потрібно зробити;

- потрібно підбирати працівників, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, що сприяють реалізації цих принципів.

Гуманістична парадигма (підхід), що розвивається останнім часом, виходить із уявлення про організацію як про культурний феномен і фіксується на власне людській стороні організації, а саме:

- наскільки працівники інтегровані до існуючої системи цінностей організації (в якій мірі вони беззастережно приймають її як свою власну);

- наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя і життєдіяльності.

Даний підхід відіграє позитивну роль у розумінні організаційної реальності, оскільки:

- уявлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і смисли в організаційному середовищі здійснюється колективна діяльність людей. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістичний (організаційно-культурний) акцентує увагу на тому, як формувати організаційну складову і впливати на неї через мову, норми, традиції тощо;

- виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це зміна не тільки структур, технологій і навичок, а й цінностей, які знаходяться в основі колективної діяльності людей.

Управління людськими ресурсами виконує наступні функції:

- набір і відбір персоналу;
- адаптація;
- оцінка персоналу;
- навчання і розвиток персоналу;
- планування кар'єри;
- організація системи компенсацій та допомоги;
- забезпечення безпечних умов праці;
- регулювання трудових відносин;
- стратегічне планування;

- аналіз, проєктування робочих процесів.

На управління людськими ресурсами впливають такі найважливіші характеристики навколишнього середовища, як забезпеченість ресурсами, їх динамічність і складність.

Забезпеченість ресурсами - фінансовими, матеріальними та трудовими - повинна бути оптимальною. Їх надлишок, як правило, супроводжується їх нераціональним використанням, зниженням ефективності роботи. Однак нестача ресурсів може привести до конфліктів між підрозділами організації, які претендують на одні і ті ж самі ресурси. Надмірна економія на персоналі, нестача робочої сили для виконання запланованого обсягу робіт призводить до їх неякісного виконання і збільшення відсотку браку. Крім того, робота в умовах постійного перенапруження супроводжується стресами зі всіма звідси негативними економічними та соціальними наслідками для працівників і організації в цілому [23].

Динамічність навколишнього середовища визначається як рівень її рухливості у відповідь на мінливі умови ринку. Там, де відбуваються часті зміни, наприклад, в області високих технологій, стратегія підбору, оцінки, навчання та стимулювання персоналу повинна будуватися таким чином, щоб стимулювати високу трудову мобільність працівників і сприяти їх адаптації до постійних змін умов виробництва і господарювання.

Ступінь складності господарської діяльності багато в чому залежить від рівня конкуренції в галузі і на регіональному ринку продуктів й послуг. Середовище вважається досить складним, якщо на ринку існує декілька сильних конкурентів, між якими йде боротьба за перерозподіл ринку, і з'являються нові конкуренти, які здійснюють агресивну політику на ринку [23].

Особливості роботи організації в таких складних умовах суттєво відбиваються на прийнятті кадрових рішень. Кадрові служби змушені

враховувати ситуацію в даному сегменті ринку праці, стежити за тенденціями щодо оплати праці, щоб не допустити зростання плинності серед цінних працівників на користь конкурентам.

1.2. Особливості діяльності менеджера у сфері управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами передбачає необхідність опанування особливих методів менеджерської діяльності. Менеджер в сфері управління людськими ресурсами повинен здійснювати:

- створення матеріальних і соціальних передумов для забезпечення ефективної управлінської діяльності;
- стратегічну, інноваційну діяльність, орієнтовану на розвиток управлінської діяльності;
- діяльність вузько спеціалізованого штабного працівника, зосередженого виключно на проблемах розвитку організації;
- активізацію одного з типів ресурсів - матеріального, техніко-технологічного, фінансового, інформаційного, людського тощо.

Враховуючи вищезазначене, можна визначити профілі можливої менеджерської спеціалізації: менеджери з фінансів, з маркетингу, з інформаційних ресурсів, з людських ресурсів та ін.

Об'єктом діяльності менеджера в сфері управління людськими ресурсами є люди (персонал організації).

Адміністратор не розглядається як повноцінний менеджер, так як в силу своєї позиції він не зайнятий пошуковою інноваційною діяльністю.

Діяльністю адміністратора є виконання наступних основних функцій [25]:

- планування;
- організація;
- мотивація;

- координація;
- контроль.

Об'єктом діяльності менеджера у сфері управління людськими ресурсами виступає не людина (персонал), а сама управлінська діяльність, яка є об'єктом вдосконалення і раціоналізації.

У сфері управління людськими ресурсами людина розглядається не як безпосередній об'єкт управління, а як необхідний організації ресурс, раціональне використання якого багато в чому визначає ефективність діяльності організації.

Таким чином, діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб знайти, залучити, активізувати і найбільш ефективно використовувати даний дефіцитний і важливий для організації ресурс.

Треба погодитися з автором [26], що менеджер з управління людськими ресурсами вирішує наступні завдання:

- створення та впровадження більш досконалих засобів (соціальних технологій, організаційних проектів) і методів, спрямованих на раціоналізацію роботи з людськими ресурсами;
- створення кадрової стратегії як елемента загальної стратегії організації; менеджер з управління людськими ресурсами бере участь у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку організації.

Робота менеджера з людиною як з ресурсом ускладнюється диференційованістю рис особистості, її зрілістю, відмінністю життєвих стратегій, ціннісних орієнтацій, установок і мотивів особистості, різними типами і рівнями соціалізації, приналежністю особистості до різних соціальних і етнічних груп тощо.

Повноцінні менеджерські служби в сфері управління людськими ресурсами можуть працювати за наступними можливими напрямками діяльності [43]:

- сканування ринку праці;

- кадровий маркетинг;
- формування кадрової стратегії;
- організаційне проектування і реконструкція;
- налагодження системи ділових комунікацій в організації;
- набір, підбір і розстановка персоналу;
- оцінка і атестація персоналу;
- просування кадрів;
- професійна адаптація;
- планування і управління професійною кар'єрою працівників;
- робота з кадровим резервом;
- формування робочих і управлінських команд;
- формування та зміна складу колективів і цільових груп;
- стимулювання механізмів саморегуляції колективів;
- мотивація працівників;
- розвиток і навчання персоналу організації;
- формування дієвої корпоративної культури;
- робота щодо забезпечення ідентифікації працівника з організацією;
- робота із забезпеченню стабільності і оптимізації руху кадрів;
- соціально-психологічна адаптація молодих працівників;
- зняття соціальних напружень і вирішення виробничих й організаційних конфліктів;
- соціально-психологічна релаксація працівників.

Зазвичай діяльність менеджера у сфері управління людськими ресурсами визначається як різновид соціо-інженерної практики. Її зміст - проектування і реконструкція соціальних інститутів та вдосконалення методів соціального управління в організаціях.

Фахівці в галузі управління людськими ресурсами, як правило, повинні щоденно обробляти значну кількість документів. Фактично вони постійно зіштовхуються з проблемою значного обсягу інформації.

Обробка документів являє собою широкий спектр: від оформлення документів до запиту про передачу довіреності або податкової форми працівника. Крім того, представлення документів у вигляді електронного файлу вимагає значного періоду часу. Використання інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRIS) уможливило для компаній процеси зберігання файлів в електронному форматі. Зазначене дозволило підвищити оперативність роботи з персоналом і отримати доступ до інформації в будь-який момент. Інформаційні системи управління людськими ресурсами зберігають тисячі файлів і звільняють місце в офісі від паперових аналогів. Ще одна перевага HRIS полягає в тому, що вони дають доступ до філій, які знаходяться в різних географічних місцях. Замість рутинної роботи пошуку в кадрових архівах HRIS дозволяють отримувати інформацію за секунди. Прикладами таких інформаційних систем є MyTime, SAP, Timeso, JobsNavigator і PeopleSoft [17].

HRIS надають співробітникам можливість доступу до інформації та отримання навчальних програм з будь-якої точки світу. Це усуває необхідність зустрічей з новими співробітниками особисто при заповненні необхідних документів для початку роботи чи навчання.

В Україні є свої особливості управління людськими ресурсами, а саме [15]:

- практика прийняття кадрових рішень - відсутність формалізованої процедури прийняття кадрових рішень на альтернативній основі (нечітка постановка цілей і завдань, розмиті критерії прийняття рішень, відсутність зваженого аналізу різних альтернатив). Переважання вольових рішень, заснованих на інтуїції. Вирішальна роль керівника при прийнятті кадрових рішень. У багатьох випадках не проводиться оцінка ефективності прийнятих рішень;

- стратегічне планування - місія організації часто не осмислена, відсутня чітка стратегія і кадрова політика, немає взаємозв'язку з цілями

і завданнями організації в цілому. Концентрація уваги - переважно на вирішенні поточних оперативних питань;

- відносини зайнятості - орієнтація на довготривалу зайнятість, укладання безстрокових трудових договорів, низька трудова мобільність;

- практика підбору - політика в області набору та відбору кадрів часто не формалізована. У більшості випадків рішення приймається на основі особистого ставлення та інтуїції безпосереднього керівника. Цінується лояльність до керівника і колективістські нахили;

- просування і кар'єра - в більшості організацій чітко не встановлені формалізовані принципи і політика заповнення звільнених вакансій. Планування кар'єри не ведеться. Успіх часто залежить від вміння встановити довірливі відносини з керівництвом і домогтися його особистої підтримки;

- проектування робіт і регламентація праці - наявність великої кількості правил, норм і приписів, в той час як працівники часто живуть і працюють на основі неписаних правил, які стихійно складаються у кожній організації. Тому дуже велика роль в організації акцентується на формуванні обґрунтованої корпоративної культури;

- оцінка роботи персоналу і його стимулювання - оцінка і стимулювання в багатьох випадках побудовані на результатах роботи колективу, так як протягом тривалого часу переважали зрівняльні тенденції в оплаті праці;

- мотивація - гарантії зайнятості, стабільності, приналежності до колективу високо цінуються. Найчастіше вони навіть беруть верх над бажанням ризикувати під час пошуку більш високого заробітку, але менш стабільних умов оплати й зайнятості;

- взаємодія - багато працівників бажають працювати в команді. Розвинене почуття взаємодопомоги і співробітництва, однак процедури

ефективної взаємодії, як правило, не відпрацьовані, обмін інформацією організований незадовільно [8].

Результати проведених досліджень свідчать, що механізми формування загального і специфічного людського потенціалу недостатньо опрацьовані. Бізнесу потрібно розуміти, що його конкурентоспроможність зростає, якщо зростає людський капітал і рівень розвитку людських ресурсів. Це яскраво проявляється при впровадженні інформаційних технологій в управлінні.

1.3. Соціальний аспект в управлінні людськими ресурсами

У сучасних умовах функціонування недостатня увага соціальним аспектам управління завдає підприємствам значних збитків. Ці збитки зумовлюються посиленням плинності кадрів і нераціональним їх добором, порушенням трудової і виробничої дисципліни, постійними конфліктами у колективі, зниженням продуктивності праці тощо.

Від знання саме соціальних сторін взаємодії і спілкування людей у колективах, від вміння застосовувати ці знання в управлінській практиці багато в чому залежить і ефективність управління господарською діяльністю підприємства. Причому головне завдання керівника полягає в тому, щоб досягти поставлених перед підприємством цілей, примножуючи власні результати за рахунок об'єднання зусиль працівників, спираючись на знання головних ознак колективної діяльності, а саме: єдиної мети; розподілу функцій між працівниками; координації; єдиного кінцевого результату для всіх її учасників [9].

Необхідність вивчення соціальних аспектів управління господарською діяльністю підприємства пов'язано зі специфікою управлінської праці та наданням соціального забарвлення самому процесу управління підприємством. Моделюючи поведінку працівників, керівництво повинно враховувати погляди та бажання всіх зацікавлених

груп, динаміку їх потреб і суспільних цінностей, приділяти велику увагу роботі з узгодження позицій і прийняття компромісних рішень, які в рівній мірі влаштовували б співробітників усіх підрозділів підприємства.

З огляду на те, що основний принцип кадрового управління підприємства полягає в тому, що при виникненні конфліктів потрібно знаходити компроміси між цілями співробітників і підприємства, а не віддавати переваги цілям виключно суб'єкта господарювання, менеджери повинні створювати таку систему спонукальних мотивів, використовуючи які вони могли б впливати на поведінку і мотиви персоналу в потрібному для підприємства напрямку.

Для аналізу різних проблем і забезпечення безконфліктної роботи колективу рекомендується розробити статусно-рольові та професійні характеристики, і досліджувати їх вплив на процес адаптації у виробничому процесі [23].

Як правило, фахівці більшості підприємств вивчають погляди підлеглих епізодично, коли необхідно вирішити конкретну проблему - знизити плинність кадрів, підвищити виконавську дисципліну або усунути конфлікт інтересів [35].

Опитування співробітників слід проводити регулярно в окремих підрозділах і на підприємстві взагалі. Опитування, які дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу, можуть включати розділи, зазначені на рис. 1.1.

Зазначене опитування в практиці роботи з персоналом є своєрідним моніторингом «здоров'я» організації. Регулярно досліджуючи (за допомогою консультантів або самостійно) погляди співробітників про умови праці, фахівці відділу кадрів отримують важливу інформацію. Ця інформація дозволяє вирішити багато складних питань, у тому числі пов'язаних з мотивацією і стимулюванням працівників.

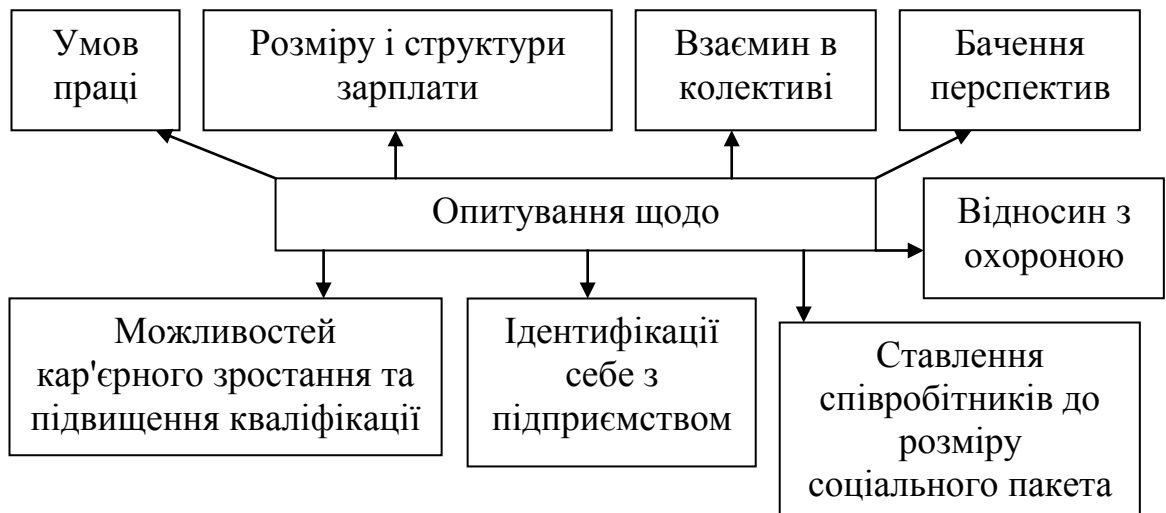


Рис. 1.1. Опитування, які дозволяють оцінити рівень задоволеності персоналу*

*Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Все більшу роль у стимулюванні персоналу відіграють саме соціальні пільги, які можуть бути отримані співробітниками на підприємстві.

При виборі підприємства і робочого місця працівники все більше звертають увагу не тільки на рівень заробітної плати, а й на спектр тих пільг, які пропонують на різних підприємствах. І на підставі вже узагальненої інформації вони вибирають те підприємство, яке пропонує своєму персоналу такий компенсаційний пакет, який максимально відповідає побажанням і очікуванням працівників.

Також керівництво підприємства повинно дотримуватися основних підходів до формування компенсаційного пакета, а саме:

- кількість і характер пільг встановлюються в залежності від досягнень працівника: чим вища посада і стаж роботи, тим більшою кількістю різноманітних пільг він може користуватися;

- пільги можна поділити на основні та додаткові. Основні - надаються всім співробітникам, додаткові - певним категоріям співробітників;

- «кафетерій» - працівник самостійно, в межах виділеної суми, вибирає найбільш важливі для нього пільги: медична страховка; медичне страхування для членів сім'ї; додаткові відпустки; страхування життя; страхування життя членів сім'ї; компенсації, пов'язані зі зміною місця роботи, переїздом; оплата послуг мобільного зв'язку; оплата харчування; можливість для навчання і розвитку кар'єри; надання автомобіля; кредити, позики співробітникам; знижки на товари підприємства; проїзд на роботу транспортом підприємства [35].

Корисним, з точки зору встановлення ділового партнерства між робітниками, середнім і вищим менеджментом, є налагодження більш тісних контактів, зворотного зв'язку, введення, наприклад, на території підприємства «Скриньок довіри», в які кожен працівник міг би у будь-який час опустити запитання, які цікавлять його, і потім отримати на них необхідну відповідь.

Окремо потрібно акцентувати увагу на тому, що в американських компаніях дуже популярними є різні види соціальних програм, особливо на кшталт «кафетерій». У відповідності до вказаного вони надають працівникові право отримання пільг у формі соціальних послуг або як альтернативу їм - грошову допомогу. Відмінною особливістю даного виду програм є їх «вільний характер». Кожен сам для себе визначає необхідний перелік пільг і рівень участі у кожній програмі. Раніше ж співробітникам пропонувався вже готовий, заздалегідь сформований пакет послуг. Також, на сьогодні спектр обраних програм дуже широкий: надаються різні послуги в залежності від фізичного здоров'я, інтересів, сімейного стану кожного члена трудового колективу.

Останніми роками все більше американських компаній починають впроваджувати програми з догляду за дітьми співробітників. Міністерство праці США проводило дослідження в більш ніж десяти тисячах компаніях. Результат показав, що дві компанії з трьох надають допомогу - від різноманітної інформації про дитячі установи до

організації власних дитячих садків для дітей співробітників. Як результат - покращується психологічний стан співробітників, що у підсумку сприяє зростанню якості виконаної ними роботи.

Американська система значну увагу приділяє також і соціальному забезпеченню працівників, які вийшли на пенсію. У США найбільшу популярність отримали так звані траст-фонди банків. Багато працівників мають можливість купувати акції своїх фірм, але вони вважають за краще участь саме в пенсійних фондах і довіряють гроші вищезгаданим фондам. Усього в країні діє до 1,5 тис. великих пенсійних фондів, число пайовиків цих фондів складає близько 68 мільйонів осіб, що дорівнює понад 50% працездатного населення країни. Великі підприємства мають свої пенсійні фонди, у працівників даних підприємств є можливість інвестувати свої пенсії на ринок цінних паперів. Значна частина пенсійних фондів США вкладається у звичайні акції, облігації, векселі Казначейства. Дані активи складають близько 75% загальної суми [17].

Водночас потрібно враховувати, що у будь-якій, навіть найдосконалішій системі менеджменту можна знайти свої недоліки. Одним з таких повною мірою суперечливих мінусів американського менеджменту є так званий індивідуальний підхід до кожного співробітника. Після впровадження індивідуального підходу до кожного працівника виникають проблеми, пов'язані з кліматом всередині колективу. Людина мимоволі починає розмірковувати, чому вона не отримала ту чи іншу соціальну допомогу (не зважаючи на те, що кошти як держави, так і самої компанії не безмежні), замислюється над своїм робочим статусом тощо. Найчастіше в 7 з 10 випадків конкуренція переростає зі «здорової» у «нездорову». Це є значним плюсом для компанії, так як підвищується працездатність, проте - вкрай великим мінусом для самих працівників. Психологічний стан безпосередньо впливає на якість і масштаби роботи, яка виконується на підприємстві [35].

Також потрібно враховувати, що навіть при наявності взаємозалежності, будь-яка система здатна змінюватися паралельно зі зміною обставин навколо неї. В американській системі існує переважна більшість плюсів, без яких під час світової інтеграції, глобалізації, впровадження новітніх технологій та світової фінансової кризи рівень життя населення почав би падати. Згодом йде розвиток населення, а відповідно, відбуваються зміни і доопрацювання в будь-якій науці, також безпосередньо пов'язаній з управлінням людськими ресурсами.

З огляду на те, що матеріальні чинники не можуть бути єдиною формою винагороди за якісне виконання функціональних обов'язків, керівництву як американських, так і вітчизняних підприємств слід більше уваги приділяти морально-психологічним стимулам.

До основних напрямів цієї важливої роботи можна віднести [20]:

- формування організаційної культури, складовими компонентами якої є лояльні відносини співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;

- систему публічного морального заохочення (статті, замітки про людей праці, які можна опублікувати в багатотиражній газеті), вручення грамот кращим працівникам підприємства, оголошення подяк на загальних зборах, повідомлення про досягнення співробітника керівництву підприємства, занесення повідомлення про досягнення працівників до трудової книжки тощо.

Всі ці заходи дозволять істотно підвищити рівень задоволеності персоналу своєю роботою, зміцнити стабільність колективу підприємства, що об'єктивно позначиться на підвищенні продуктивності праці.

Багато вчених стверджують, що було б помилкою вважати, що навчання закінчується, коли співробітник опановує свою роботу. Найважливішим стимулом, який дозволяє багато років творчо

виконувати одну й ту ж саму роботу на одному й тому ж підприємстві, є можливість постійного самовдосконалення.

Професійне зростання на підприємстві повинно залежати від освіти працівника і його особистих якостей, таких як мобільність, комунікабельність, ініціативність, здатність працювати в команді тощо, а не від лояльного ставлення до нього керівника або його родинних зв'язків [23].

Будь-яке матеріальне заохочення не буде ефективним, якщо керівництво підприємства не визнаватиме будь-якого працівника як особистість.

Керівництво повинно піклуватися про те, щоб його працівники відчували задоволення від перебування на підприємстві, відчували себе індивідуальностями, а не роботами на потоковій лінії, мали певну гарантію в надійності підприємства, в їх вагомості на підприємстві для виконання запланованих виробничих завдань.

Для забезпечення всебічного зростання продуктивності праці персоналу потрібно запропонувати переконливу, аргументовану мотивацію для вдосконалення трудового процесу.

На рис. 1.2. наведена схема багаторівневої оцінки соціального стану колективу.

На вітчизняних підприємствах застосовують оцінку морально-психологічного клімату в колективі, яка зводиться до вивчення спільних поглядів членів колективу з питань щодо задоволеності умовами та оплатою праці, відношення до колег та керівництва. Об'єктивна ж оцінка може бути здійснена лише за умов, коли соціальний стан колективу досліджується системно та комплексно.



Рис. 1.2. Схема багаторівневої оцінки соціального стану колективу*

*Джерело: побудовано автором на підставі [23]

Оцінка соціального стану колективу повинна мати вигляд інтегральної змістовної характеристики проявів внутрішньокolleктивних взаємовідносин і взаємодій працівників в процесі спільної діяльності [39].

Для здійснення оцінки соціального стану колективу необхідно визначити організаційно-методологічне забезпечення процесу оцінки, тобто розробити інструментарій, який забезпечить системність, комплексність та об'єктивність оцінки.

Вивчення соціальних аспектів управління підприємством має велике значення для посилення впливу соціальних методів на ефективність управління людськими ресурсами, тому всі напрямки вирішення завдань управління підприємством повинні бути обов'язково пристосовані і залучені до практичної діяльності керівників підприємств, що безпосередньо матиме вплив на рівень соціального розвитку будь-якого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ

2.1. Практика визначення соціальної ефективності управління людськими ресурсами

Ефективність діяльності людських ресурсів слід розглядати в єдності з економічною і соціальною ефективністю. Процес трудової діяльності підприємства неможливий без головного його ресурсу - працівників. Саме людські ресурси і визначають кінцевий результат роботи, що виражається в економічних показниках організації, таких як прибуток, витрати на 1 грн продукції, рівень рентабельності тощо. Соціальна ефективність характеризує ступінь використання можливостей кожного працівника, його потенціалу і відображає соціальний результат управлінської діяльності [2]. При оцінюванні соціальної ефективності управління слід враховувати і пов'язувати потреби працівників з цілями організації, при цьому мета повинна максимально задовольняти потреби людських ресурсів. Однак найчастіше ефективність розглядають тільки з економічного боку: отримання максимального прибутку при найменших витратах. Взаємозв'язок економічної і соціальної ефективності слід розглядати в двох аспектах. Перший аспект: економічна ефективність може бути досягнута і мати максимальне значення, коли працівник в повній мірі надає підприємству робочу силу, і підприємство отримує максимальну віддачу від його праці. Другий аспект: соціальна ефективність, яка виступає у вигляді стимулів, і можлива тільки тоді для персоналу, коли діяльність підприємства є прибутковою і має досить стабільне, стійке положення у зовнішньому середовищі. У цьому випадку підприємство

повинне надати і задовольнити стимули для персоналу (підвищення заробітної плати, матеріальна допомога, премії, участь у прибутках, професійна орієнтація, розвиток кар'єри, підвищення творчого характеру праці тощо).

Вивчення проблеми соціальної ефективності управління персоналом можна знайти в роботах Ф. Тейлора, Е. Мейо, М. Вебера. Ф. Тейлор в своїй праці «Принципи наукового менеджменту» виходить з того, що ефективність діяльності підприємства залежить від гармонійної організаційної діяльності. Під організаційною діяльністю Ф. Тейлор розумів групову роботу співробітників підприємства, спрямовану на формування групової ефективності в цілому [20]. Групова ефективність залежить від впливу таких факторів як умови праці, особливості робочої сили, форма оплати праці та управління в цілому. Висунувши завдання щодо створення наукового фундаменту управління, Тейлор прийшов до висновку щодо необхідності акцентувати увагу на діяльності кваліфікованих працівників, тобто до «самої ціннісної власності», до основного «капіталу». Таким чином, Ф. Тейлор робить акцент на персоналі як на основі соціальної складової в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Засновник школи людських відносин Е. Мейо також прийшов до висновку про значимість людського фактора у діяльності організації. Головний теоретичний його висновок полягає в тому, що організація - це соціальна система з власними формами контролю, що регулює людську поведінку. Мотивами вчинків людей в організації є не тільки економічні фактори, але й соціальні, і психологічні чинники. Якщо керівництво буде проявляти більшу турботу про свій персонал, то, в свою чергу, буде забезпечено зростання продуктивності праці, рівня задоволеності працею і рівня винагороди. Оптимізація соціальної системи дозволить керівництву поліпшити результати і тим самим підвищити ефективність господарської діяльності [2]. Питання соціальної ефективності управління персоналом

розглядалися і в роботах М. Вебера. Вебер розробив концепцію бюрократичної організації, в основі якої лежить жорсткий порядок, підкріплений конкретними правилами і стандартами ефективності, показники оцінки роботи, принципи найму персоналу, що ґрунтуються на компетенції працівника [23]. Згідно з М. Вебером, ефективність діяльності підприємства досягається за рахунок дії принципу «корпоративного духу».

У роботі Ж. Т. Тощенко простежується ідея внутрішнього резерву, що знаходиться у самому працівникові. Головне - правильно зацікавити працівника в результативній діяльності, максимально використовуючи його потенціал [34]. Схожої точки зору дотримувався і Пітер Друкер. На його думку, головне - направити людей на роботу, точно визначити мету і правильно мотивувати персонал, при цьому максимально використовувати виробничі навички та знання кожного співробітника. П. Друкер стверджував, що результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі», а ефективність - наслідком того, «що правильно створюються ці самі речі» [2]. І це незаперечно. Отже, простежується залежність між економічною та соціальною ефективністю. Питання соціальної ефективності управління персоналом розглядали також такі автори як А. П. Єгоршин, А. Я. Кібанов, Ю. Г. Одегов, А. К. Семенов. Найбільш повне визначення соціальної ефективності, на наш погляд, надано А. І. Архиповим. На його думку, соціальна ефективність визначається як складна, багатофункціональна система зв'язків, що зумовлює досягнення кінцевої мети організації, яка полягає у задоволенні потреб людей [8]. Потреба працівників буде задоволена в тому випадку, якщо рівень прикладених зусиль в процесі праці відповідає цінності винагороди.

Якщо організація надає своїм працівникам належні умови праці, гідну заробітну плату, дає можливість реалізації особистих цілей, стимулює творчість, можливість самореалізації, забезпечує соціальними

послугами, то соціальна ефективність в даній організації буде висока. Можна сказати, що соціальна ефективність визначає якість трудового життя, рівень добробуту працівників. Така організація швидше досягне поставленої економічної мети (прибутку) з найменшими витратами.

Соціальну ефективність персоналу доцільно оцінити через групи показників. До першої групи слід віднести показники, що характеризують умови праці працівників. Вони представлені в таблиці 2.1 [8].

Таблиця 2.1

Група показників, що характеризують умови праці*

Показники	Формули
Індекс відповідності умов праці	$A = \frac{\sum_{i=1}^n X_{\text{ф.і.}} * P_i}{\sum_{i=1}^n X_{\text{н.і.}} * P_i},$ <p>де $X_{\text{ф.і.}}$ і $X_{\text{н.і.}}$ - фактичне і нормативне (проектне) значення даного показника, що характеризує умови праці на робочому місці, ділянці, у цеху, у відповідних одиницях виміру;</p> <p>P_i - кількість робітників, які працюють при i-му значенні цього фактичного або нормативного показника, осіб;</p> <p>n - кількість i-х значень даного показника умов праці (фактичних і нормативних).</p>
Коефіцієнт безпеки праці	$K_T = \frac{\Phi_{\text{ТП}}}{\Phi},$ <p>де $\Phi_{\text{ТП}}$ - втрати робочого часу, викликані виробничими травмами у даний період (місяць, рік), люд.-год.;</p> <p>Φ - плановий фонд робочого часу промислово-виробничого персоналу (за місяць, рік), люд.-год.</p>

Показники	Формули
Коефіцієнт механізації (автоматизації) праці	$K_T = \frac{P_M}{P_M + P_r},$ <p>де P_r - кількість робітників, що виконують ручні операції, осіб; P_M - кількість робітників, що виконують механізовані (автоматизовані) операції, осіб;</p>
Рівень технічної озброєності управлінської праці	$Y_T = \frac{\Phi_b}{P_y},$ <p>де Φ_b - балансова вартість різних засобів механізації та автоматизації (оргтехніки) управлінської праці на підприємстві або у його підрозділах (відділах, службах і т.п.), тис. грн; P_y - середньооблікова чисельність управлінського персоналу на підприємстві або у відповідному підрозділі, осіб.</p>

*Джерело: побудовано автором на підставі [8]

До другої групи показників соціальної ефективності персоналу відносимо показники, що характеризують організацію і мотивацію персоналу (табл. 2.2) [8].

Таблиця 2.2

Група показників соціальної ефективності персоналу, що характеризують його організацію і мотивацію*

Показники	Формули
Коефіцієнт трудової участі	Розраховується шляхом підсумовування з нормативною одиницею досягнень (знак +) або упущень (знак -) у роботі

Показники	Формули
Дисципліна праці	$U_{\text{Тд}} = \frac{(\text{ННт} + \text{Нвд})}{\text{Чср}} * 100,$ <p>де Нтд - кількість випадків порушення трудової дисципліни, зафіксованих у наказах кадрової служби; Нвд - число випадків порушення виконавської дисципліни, зафіксованих у наказах і розпорядженнях керівництва підприємства, од. До них належать випадки зриву термінів підготовки планів, звітів, балансів, заходів в цілому по підприємству; Чср - загальна (середньооблікова) чисельність співробітників підприємства за звітний період, осіб</p>
Коефіцієнт старанності	$K_c = \frac{K_v}{K_p},$ <p>де Кв - кількість фактично виконаних за даний період документів (наказів, заходів); Кп - кількість документів (наказів, заходів і т.п.), які підлягають виконанню у звітному періоді (включаючи невиконані за попередній період)</p>
Коефіцієнт використання інформації	$K_{\text{в.і.}} = \frac{I_a}{I_n},$ <p>де Іа - кількість активно використаних (впроваджених і підготовлених до впровадження) інформаційних повідомлень за певний період (місяць, рік); Ін - загальна кількість інформаційних повідомлень, що надійшли за той же період на підприємство (у відділ)</p>
Рівномірність завантаження	Відношення питомої ваги втрат і перевантажень до загальної трудомісткості

*Джерело: побудовано автором на підставі [8]

Третя група показників характеризує соціальні умови працівників і представлена забезпеченістю дитячими дошкільними установами, лікувальними установами, житлом, путівками в оздоровчі заклади, середньою заробітною платою одного працівника, плинністю кадрів.

Особливості розрахунку показників стосовно середньої заробітної плати в розрахунку на одного середньооблікового працівника, та плинності кадрів відображено в табл. 2.3 [8].

Таблиця 2.3

Показники, що характеризують соціальні умови функціонування працівників*

Показники	Формули
Середня заробітна плата	$З_{\text{ср}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Ч}_{\text{ср}}},$ <p>де ФОП – фонд оплати праці, ум. грошових одиниць; $\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб</p>
Плинність кадрів	$П_{\text{к}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} * 100,$ <p>де $\text{Ч}_{\text{зв}}$ - кількість звільнених з підприємства за власним бажанням і за порушенням норм чинного законодавства, осіб. З цього числа виключаються звільнені з поважних причин (призов до армії, переїзд на нове місце проживання тощо).</p>

*Джерело: побудовано автором на підставі [8]

Четверту групу показників соціальної ефективності становлять показники, що визначають кваліфікацію працівників (таблиця 2.4) [8].

Наведені групи показників можуть бути доповнені іншими статичними й динамічними показниками.

Група показників, що визначають кваліфікацію працівників*

Показники	Формули
Коефіцієнт освітнього рівня кадрів	$Q = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \cdot P_i}{P},$ <p>де B_i - кількість балів i-го освітнього рівня (оцінка в балах кожного рівня освіти приймається за шкалою, що діє у даній галузі);</p> <p>P_i - кількість працівників, що мають i-й освітній рівень, осіб;</p> <p>P - загальна чисельність працівників досліджуваного об'єкту, осіб;</p> <p>n - кількість i-х освітніх рівнів</p>
Коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи	$Q_{ВВ} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m (P_i - P_{т.i})}{\sum_{i=1}^m P_i},$ <p>де $P_{т.i}$ – облікова (наявна) кількість працівників даної i-ї професії (спеціальності), осіб;</p> <p>P_i - необхідна кількість працівників i-ї професії (спеціальності), осіб;</p> <p>m - кількість наявних або необхідних i-х професій</p>
Індекс питомої ваги кадрів даної категорії	Визначається відношенням питомої ваги i -ї категорії працівників у загальній чисельності персоналу в звітному періоді до питомої ваги у базисному періоді

*Джерело: побудовано автором на підставі [8]

Аналізуючи динаміку і виконання плану щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства, вивчають також такі показники, як відсоток працівників, які навчаються у вищих, середніх, середніх

спеціальних навчальних закладах, в системі підготовки робочих кадрів на підприємстві; чисельність і відсоток працівників, що підвищують свою кваліфікацію; відсоток працівників, зайнятих виконанням некваліфікованих робіт тощо. Показники соціально-кваліфікаційної структури повинні також відображати організацію перекваліфікації та працевлаштування вивільнених працівників.

Особливої актуальності питання соціальної захищеності працівників мають для тих підприємств, які знаходяться на межі банкрутства. До них відносяться заходи щодо збереження робочих місць, недопущення масового звільнення працівників, фінансової підтримки для частини звільнених працівників, які бажають зайнятися підприємницькою діяльністю, тимчасового обмеження зростання заробітної плати, переходу на неповний робочий день і неповний робочий тиждень з метою збереження чисельності персоналу. Одним із заходів пом'якшення соціальних наслідків кризи неспроможних підприємств є першочергове надання звільненим працівникам можливості працевлаштуватися на вакантні місця за іншими, суміжними спеціальностями з можливістю перекваліфікації [25]. В сучасних умовах функціонування керівництво підприємств повинно забезпечити постійне розроблення конкретних заходів, спрямованих на підвищення рівня соціального захисту працівників, поліпшення умов їх праці, соціально-культурних і житлово-побутових умов, які враховуються при розробці плану соціального розвитку і колективного договору на наступний рік.

2.2. Соціальний аспект управління людськими ресурсами на сучасному українському підприємстві

В сучасних умовах розвитку економіки вітчизняні підприємства зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в ринкових умовах жорсткої конкуренції. Вирішення цієї проблеми змушує по

іншому поглянути на організацію діяльності підприємства, нових уявленнях про роль персоналу в організації. Ключ до вирішення проблеми - нові аспекти політики управління людськими ресурсами, особливо в частині соціального аспекту. Водночас, для розроблення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення соціальної ефективності необхідно дослідити сучасний стан управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах. В таблиці 2.5 проаналізуємо рівень зайнятості працівників на роботах зі шкідливими умовами праці за окремими видами економічної діяльності [29].

Таблиця 2.5

Аналіз зайнятості працівників на роботах зі шкідливими умовами праці за окремими видами економічної діяльності*

Види економічної діяльності	2013 рік, тис. осіб	2015 рік, тис. осіб	2017 рік, тис. осіб	Темп зростання (зниження), %	
				$\frac{2017}{2013}$	$\frac{2017}{2015}$
Усього	1189,5	898,7	838,6	70,5	93,3
у тому числі:					
Сільське господарство та надання пов'язаних із ним послуг	37,0	39,4	42,5	114,9	107,9
Промисловість	921,2	670,7	618,0	67,1	92,1
Переробна промисловість	450,3	365,8	333,7	74,1	91,2
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	49,5	46,7	51,2	103,4	109,6
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	132,1	112,1	104,0	78,7	92,8
Водопостачання; каналізація	41,2	34,7	35,7	86,7	102,9
Будівництво	42,9	26,0	26,1	60,8	100,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	188,4	156,1	147,2	78,1	94,3

*Джерело: розраховано автором на підставі [29]

Результати проведеного дослідження свідчать, що у 2017 році відбулося загальне скорочення кількості зайнятих працівників на роботах зі шкідливими умовами праці з 1189,5 тис. осіб у 2013 році до 838,6 тис. осіб у 2017 році або на 29,5%. Скорочення відбулося майже за всіма видами економічної діяльності за виключенням підприємств, які функціонують у сфері виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. Темп приросту склав 3,4% у порівнянні з 2013 роком та 9,6% у порівнянні з 2015 роком. Також незначне зростання відбулося й у сфері будівництва – приріст у порівнянні з 2015 роком склав 0,4%.

Для більш детального аналізу у таблиці 2.6 проаналізуємо зміну питомої ваги працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами.

Таблиця 2.6

Питома ваги працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами*

Види економічної діяльності	2013 рік, %	2015 рік, %	2017 рік, %	Відхилення, в.п.	
				2017 до 2013	2017 до 2015
Усього, у тому числі:	29,5	28,9	28,4	-1,1	-0,5
Сільське господарство та надання пов'язаних із ним послуг	8,7	11,2	12,6	3,9	1,4
Промисловість	35,8	35,3	34,1	-1,7	-1,2
Переробна промисловість	27,7	29,2	27,8	0,1	-1,4
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	13,9	17,3	19,5	5,6	2,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	33,0	35,2	34,9	1,9	-0,3
Водопостачання; каналізація	32,1	35,3	35,4	3,3	0,1
Будівництво	20,7	20,8	20,5	-0,2	-0,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	22,9	23,1	23,5	0,6	0,4

*Джерело: розраховано автором на підставі [29]

Проведений у таблиці 2.6 аналіз також підтверджує про загальне скорочення кількості та питомої ваги зайнятих працівників на роботах зі шкідливими умовами праці. Водночас, найбільший приріст питомої ваги працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, відбувся у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 5,6 в.п. у порівнянні з 2013 роком та 2,2 в.п. у порівнянні з 2015 роком. Також суттєве зростання відбулося й у сільському господарстві та наданні пов'язаних із ним послуг - відповідно 3,9 в.п. та 1,4 в.п.; сферах водопостачання та каналізації - 3,3 в.п. та 0,1 в.п.; транспорту складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 0,6 в.п. та 0,4 в.п. Зазначене пов'язано, перш-за-все, із низьким рівнем фінансування виробничої діяльності підприємств вказаних видів економічної діяльності в частині створення гідних та безпечних умов праці. Вказане підтверджується й при регіональному дослідженні - за кількістю зайнятих працівників на роботах зі шкідливими умовами праці у 2013 році лідируючі позиції займали Донецька (263,5 тис. осіб або 22,2% у загальній сукупності), Дніпропетровська (182,8 тис. осіб або 15,4%), Луганська (126,3 тис. осіб або 10,6%) області, що пов'язано безпосередньо із специфікою промисловості зазначених регіонів.

У таблиці 2.7 досліджено особливості шкідливих умов праці персоналу за видами економічної діяльності у 2017 році. Встановлено, що найбільша загальна питома вага перевищення гігієнічних нормативів спостерігається за наступними факторами: виробничий шум, ультразвук, інфразвук (16,1%), напруженість праці (12,8%), мікроклімат (12,7%), хімічні фактори (11,0%), важкість праці (10,7%) [29].

За видами економічної діяльності встановлено, що найбільші перевищення від встановлених гігієнічних нормативів у переробній промисловості спостерігається за факторами: виробничий шум, ультразвук, інфразвук (19,8%), мікроклімат (16,8%), хімічні фактори (15,0%), напруженість праці (14,4%), важкість праці (13,1%).

Таблиця 2.7

Особливості шкідливих умов праці персоналу за видами економічної діяльності у 2017 році*

Види економічної діяльності	Питома вага зайнятих в умовах перевищення гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими факторами, % до облікової кількості штатних працівників							
	мікро-клімат	іонізуючі випромінювання	виробничий шум, ультразвук, інфразвук	вібрація (локальна, загальна)	освітлення	хімічні фактори	важкість праці	напруженість праці
Усього, у тому числі:	12,7	0,6	16,1	3,7	1,0	11,0	10,7	12,8
Сільське господарство та надання пов'язаних із ним послуг	4,8	0,1	5,1	3,7	0,3	3,1	3,2	3,0
Промисловість	16,8	1,0	19,8	3,3	1,3	15,0	13,1	14,4
Переробна промисловість	13,0	0,2	16,8	2,1	0,6	13,5	9,7	10,8
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	8,3	0,2	9,9	0,6	0,3	3,6	5,0	5,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	17,7	4,5	16,5	2,3	1,1	11,8	11,4	11,2
Водопостачання; каналізація	16,2	0,7	16,7	2,9	0,4	17,9	12,4	12,0
Будівництво	10,5	0,3	11,8	4,0	0,2	7,9	11,2	10,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6,3	0,0	13,6	4,8	0,5	4,7	8,2	14,8

* Джерело: розраховано автором на підставі [29]

У сфері виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів перевищення спостерігається за факторами: виробничий шум, ультразвук, інфразвук (9,9%), мікроклімат (8,3%), напруженість праці (5,1%), важкість праці (5,0%), хімічні фактори (3,6%). Зазначене дозволяє визначити ключові напрями подальшої співпраці між органами влади та бізнесом щодо сприяння залученню фінансових ресурсів для забезпечення покращення умов праці персоналу.

У таблиці 2.8 проведемо дослідження щодо пільг та компенсацій, якими можуть скористатися працівники за роботу зі шкідливими умовами праці [29].

Як бачимо, основними пільгами та компенсаціями за роботу зі шкідливими умовами праці є отримання додаткових відпусток у відповідності до рішень Кабінету Міністрів України (20,4%), доплат за умови праці (19,2%) та отримання молока або інших рівноцінних харчових продуктів (9,1%). Вказані доплати та компенсації здійснюються у відповідності із діючими нормативно-правовими актами. Водночас, за особистою ініціативою підприємства та у відповідності із колективним договором лише в середньому 2,2% працівників можуть отримати додаткові відпустки.

На підприємствах переробної промисловості, у тому числі й на підприємствах, задіяних у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, основними пільгами та компенсаціями є лише можливість отримання додаткових відпусток у відповідності до рішень Кабінету Міністрів України (відповідно 22,3% та 14,8%) та доплат за умови праці (20,5% та 15,7%). Вплив додаткового фінансування з боку керівництва приватних підприємств для компенсації працівникам за роботу в шкідливих умовах праці є мінімальним та знаходиться в проміжках загальноукраїнського показника.

Таблиця 2.8

Пільги та компенсації, якими можуть скористатися працівники за роботу зі шкідливими умовами праці*

Види економічної діяльності	Питома вага працівників у загальній обліковій кількості штатних працівників, які за роботу зі шкідливими умовами праці мають право на:					
	додаткові відпустки згідно зі Списком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	додаткові відпустки, передбачені колективною угодою	скорочений робочий тиждень	доплати за умови праці	отримання молока або інших рівноцінних харчових продуктів	отримання лікувально-профілактичного харчування
Усього	20,4	2,2	2,7	19,2	9,1	1,1
у тому числі:						
Сільське господарство та надання пов'язаних із ним послуг	8,8	1,9	0,1	8,0	1,8	0,0
Промисловість	26,0	2,5	4,0	22,5	12,8	1,8
Переробна промисловість	22,3	2,4	1,0	20,5	11,6	0,5
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	14,8	2,6	0,2	15,7	2,5	-
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	20,8	2,0	4,4	28,6	10,2	4,3
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	23,7	3,0	0,3	29,9	15,7	-
Будівництво	16,3	3,8	1,6	13,5	6,4	0,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12,4	1,5	0,6	17,7	3,7	0,0

* Джерело: розраховано автором на підставі [29]

2.3. Аналіз системи управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня»

Приватне акціонерне товариство «Південна винокурня» розташоване в Херсонській області у місті Олешки. Завод був заснований в 1943 році. Метою діяльності Товариства є більш ефективне використання своїх ресурсів з метою отримання прибутків для наступного його розподілу відповідно до рішення загальних зборів акціонерів [28].

З 2000 року ПрАТ «Південна винокурня» почало працювати як підприємство первинного і вторинного виноробства. Протягом останніх років основним пріоритетом ПрАТ "Південна винокурня" є виробництво і реалізація вина і виноматеріалів. На сьогоднішній день випускається 17 найменувань вина. Завдяки продуманій виробничій і збутовій програмам, підприємство стало одним з лідерів за даним напрямком у Херсонській області. Продукція успішно реалізовується в 20 регіонах України.

З урахуванням зростаючої конкуренції на ринку вина в Україні, власники і менеджмент підприємства, для збереження позитивної динаміки фінансових показників ПрАТ «Південна винокурня», прийняли рішення розвивати виробництво коньяків і коньячних спиртів.

На початку 2006 року на ринку була представлена своя коньячна торгова марка «Потьомкін Таврійський», в 2011 році торгова марка «Фаворит».

Основою якості продукції є власна переробка винограду з постійної сировинної зони і вироблення виноматеріалів за класичною технологією. Тривалість нормального операційного циклу виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) один календарний місяць.

Реконструкція заводу, встановлення нового італійського обладнання, зміна зовнішнього оформлення та дизайну сприяло

істотному збільшенню попиту, отже, і обсягу реалізації. Протягом 2014-2018 років здійснено придбання обладнання для виробництва на суму 5,8 млн грн. Підприємство планує добудувати адміністративний корпус та провести покращення потужностей виноробного цеху.

Від постачальників (ПП «Якість Плюс Сервіс», м. Одеса; ТОВ «Вольнлгорсскло», м. Вольногорск; ПрАТ «Континент») підприємство отримує виноматеріали. Своїх сільгоспділянок для вирощування винограду немає. Також від постачальників отримує пляшку, етикетку, пробку коркову, фільтрокартон.. Ринком збуту виробленої продукції є територія України [28].

Середньооблікова чисельність штатних працівників за підсумками 2019 року складала 153 працівника. Середньомісячна заробітна плата у 2019 році становила 5764,1 грн, що становить 70,4% від середнього рівня по Херсонській області (8187 грн) та 54,9% від середнього рівня по країні (10497 грн), що свідчить про складний економічний стан на підприємстві.

Для проведення аналізу фонду оплати праці працівників товариства (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) будемо враховувати вплив зміни чисельності працівників та середньорічної заробітної плати, використовуючи наступну формулу:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * R \quad (2.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України), грн.;

ЗП – середньомісячна заробітна плата, грн.;

R – середньосписельна чисельність працівників.

Необхідну для проведення аналізу вихідну інформацію відображено в табл. 2.9.

Аналіз оплати праці на ПрАТ «Південна винокурня»

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолют- не	відносне, %
Середньомісячний фонд оплати праці (без ЄСВ), тис. грн.	752,7	881,9	129,2	17,16
Середня чисельність персоналу, осіб	145	153	8	5,52
Середньомісячна заробітна плата, грн.	5191,0	5764,1	573,1	11,04

* Джерело: розраховано автором на підставі [28]

Для визначення впливу зміни чисельності працівників на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{чр}} = \text{ЗП}_{2018} * \Delta R + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2} \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{чр}} = 5191 * (153 - 145) + \frac{(5764,1 - 5191,0) * (153 - 145)}{2} =$$

$$43821,96 \text{ (грн.)}$$

При визначенні впливу зміни розміру середньомісячної заробітної плати на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * R_{2018} + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2} \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{зп}} = 145 * (5764,1 - 5191) + \frac{(5764,1 - 5191,0) * (153 - 145)}{2} =$$

$$85391,9 \text{ (грн.)}$$

Із проведених розрахунків бачимо, що середньомісячний фонд оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) в 2019 році збільшився на 129,2 тис. грн. або на 17,16% за рахунок зміни:

- чисельності працівників – збільшився на 43,8 тис. грн.;
- середньомісячної заробітної плати – збільшився на 85,4 тис. грн.

Для проведення оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «Південна винокурня» пропонуємо використовувати наступну формулу:

$$ТП = Ч * Д * Т * Пр, \quad (2.4)$$

де Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д - загальна кількість робочих днів, дн.;

Т - тривалість робочого дня, год.;

Пр - продуктивність праці в розрахунку на одного працівника за одну годину, грн.

Необхідні дані для проведення аналізу ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «Південна винокурня» відобразимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на
ПрАТ «Південна винокурня»***

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	357522	450521	92999
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	145	153	8

Продовження табл. 2.10

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхи- лення
Середня кількість робочих днів за рік, дн	314	312	-2
Середня тривалість робочого дня, год.	8,7	9	+0,3
Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника за одну годину, грн	902,58	1048,64	146,06

*Джерело: розраховано автором на підставі [28]

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рахунок зміни:

- середньооблікової чисельності працівників:

$$\Delta TP_{\text{ч}} = (Ч_{2019} - Ч_{2018}) * Д_{2018} * T_{2018} * Пр_{2018}, \quad (2.5)$$

$$\Delta TP_{\text{ч}} = (153 - 145) * 314 * 8,7 * 902,58 = 19725344,35 \text{ (грн.)}$$

- середньої кількості робочих днів:

$$\Delta TP_{\text{д}} = Ч_{2019} * (Д_{2019} - Д_{2018}) * T_{2018} * Пр_{2018}, \quad (2.6)$$

$$\Delta TP_{\text{д}} = 153 * (312 - 314) * 8,7 * 902,58 = -2402848,48 \text{ (грн.)}$$

- середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta TP_{\text{т}} = Ч_{2019} * Д_{2019} * (T_{2019} - T_{2018}) * Пр_{2018}, \quad (2.7)$$

$$\Delta TP_{\text{т}} = 153 * 312 * (9 - 8,7) * 902,58 = 12925667,66 \text{ (грн.)}$$

- середньої продуктивності праці:

$$\Delta TП_{пр} = Ч_{2019} * Д_{2019} * T_{2019} * (Пр_{2019} - Пр_{2018}), \quad (2.8)$$

$$\Delta TП_{пр} = 153 * 312 * 9,0 * (1048,64 - 902,58) = 62750881,44 \text{ (грн.)}$$

Під час проведення дослідження було встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році у порівнянні з 2018 роком збільшився майже на 93 млн грн., у тому числі за рахунок зміни:

- чисельності робітників – збільшився на 19,7 млн грн;
- відпрацьованої кількості робочих днів – зменшився на 2,4 млн грн;
- тривалості робочого дня – збільшився на 12,9 млн грн;
- середнього виробітку за годину – збільшився на 62,8 млн грн.

Із проведених розрахунків бачимо, що негативний вплив на розмір чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2019 році відіграло зменшення загальної кількості відпрацьованих робочих днів (у зв'язку зі змінами у чинному законодавстві щодо офіційних неробочих днів), а також у зв'язку із проведенням додаткових заходів щодо організації культурно-масових та освітніх заходів серед працівників ПрАТ «Південна винокурня», які вважаються саме соціальними чинниками.

Вищенаведений аналіз свідчить, що загальна чисельність персоналу ПрАТ «Південна винокурня» у 2019 році зросла на 8 осіб і склала 153 особи. Водночас потрібно враховувати, що суттєве зростання чисельності працівників на підприємстві відбулося протягом 2018 року, коли внаслідок запровадження нової технологічної лінії кількість працівників зросла зі 118 осіб у 2017 році до 145 осіб у 2018 році, або на 22,9%. Варто зазначити що збільшення персоналу у 2019 році відбулось

завдяки зменшенню кількості звільнень та рівня плинності серед працівників підприємства. Низька плинність кадрів у порівнянні з відносно низьким розміром заробітної плати зумовлена не лише із відсутністю можливості для працевлаштування населення регіону на більш високооплачувальну роботу, а й з політикою керівництва підприємства до працівників. Так, враховуючи специфіку функціонування, працівники підприємства можуть скористатися спеціалізованим транспортним засобом для проїзду, а також передбачено спеціалізоване місце зі всіма необхідними умовами для харчування під час обідньої перерви.

Також на підприємстві передбачено розроблення стратегії управління людськими ресурсами, яка включатиме у себе велику систему методів і прийомів, характерною рисою яких є довготривалість застосування. Це викликано необхідністю зміни психологічних установок, мотивації та інших параметрів, а також потребою дотримуватися чіткого взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства. До основних елементів, які включатиме у себе стратегія управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня», відносять наступні: забезпечення відповідних умов праці і техніки безпеки; розробка методів розв'язання конфліктних ситуацій в колективі; розробка ефективних заходів щодо відбору та ділової оцінки співробітників; забезпечення адаптації нових членів колективу.

Стратегія управління персоналом покликана регулювати питання, що стосуються взаємин в колективі і ділової етики, матеріального і нематеріального заохочення співробітників, вдосконалення системи управління персоналом. Особливістю цієї стратегії є те, що кожен співробітник повинен розглядатися виключно з точки зору його функціональних обов'язків, а не як окрема особистість. Проте в системному аналізі враховуються як чинники організації, так і особистісні чинники.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Сучасні напрями розвитку потенціалу соціальної організації

В умовах ринкових трансформацій інтелектуальний потенціал будь-якої організації виступає як внутрішній ресурс, набуваючи значення фактора стратегічної переваги. Ключовою проблемою стає аналіз і оцінка його стану і динаміки, пошук нових форм і методів ефективного використання.

Інтелектуальний потенціал соціальної організації представляє собою сукупність інтелектуальних потенціалів працівників, безпосередніх учасників виробничо-організаційного процесу та, перш за все, керівника. Наступною складовою є потенціал персоналу і конкретного працівника, який реалізується в різних підрозділах і сферах організації, пов'язаних з її життєзабезпеченням та розвитком.

Інтелектуальний потенціал організації здійснюється через реалізацію наступних субпотенціалів [17]:

- професійний потенціал - сукупність спеціальних знань, умінь і навичок для виконання управлінських і виробничих функцій. Як показники оцінки цього потенціалу можна виділити: статево-віковий склад, рівень освіти персоналу, стаж роботи, кваліфікація робітників, рівень витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

- інноваційний потенціал - здатність і можливість висунення нових ідей, прояву ініціативи, вміння здійснювати інноваційну діяльність. Кількість ліцензій, патентів, винаходів, торгових марок, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій щодо поліпшення діяльності організації є показниками даного потенціалу;

- духовно-моральний потенціал - індивідуально-психологічні якості, структура цінностей, моральність і норми поряд з професіоналізмом, знаннями, вміннями виступають домінуючими регуляторами діяльності. Аморальність є показником професійної некомпетентності;

- інформаційний потенціал - здатність до сприйняття, оцінки, обробки інформації, використання інформаційних технологій. Комп'ютерна грамотність, і, в цілому, формування нового гуманітарно-технологічного типу інтелектуальної культури менеджера і працівника - є необхідною умовою розвитку сучасного підприємства.

Найважливіший засіб активізації інтелектуального потенціалу - це, використовуючи менеджмент, створити такі умови, які сприяли б виявленню та розвитку здібностей і можливостей їх розкриття та використання. Перехід до найвищого типу соціальної організації, заснованої на інтелектуальних формах взаємодії керівників і фахівців усіх рівнів, соціально організованої реалізації їх потенцій передбачає формування нової культури управління.

У таблиці 3.1 наведено основні методи взаємодії між керівниками і підлеглими, направлені на мінімізацію рівня соціальної напруги в колективі.

Таблиця 3.1

Методи взаємодії між керівниками та підлеглими

Метод	Ціль методу	Коли використовується	Обмеження
Професійне консультування	Вирішення конкретної проблеми через придбання цього рішення	Коли проблема знаходиться у визначеній експертній області і не може бути ефективно вирішена усередині організації (відсутній час, знання і вигідніше купити рішення на стороні)	Витрати повинні бути достовірно визначені. Консультантам треба вміти ефективно управляти. Підвищення компетентності клієнта щодо способів вирішення проблеми відбувається повільно.

Продовження табл. 3.1

Метод	Ціль методу	Коли використовується	Обмеження
Тренінг	Придбання конкретних навичок	Коли для ефективного виконання роботи виконавцю не вистачає знань і навичок	Необхідність перенесення навичок з аудиторії у практичний формат. Не завжди індивідуалізований підхід
Наставництво (менторство)	Вирішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Коли усередині організації є співробітники, компетентні у вирішенні тих чи інших питань. Коли необхідна передача накопиченого досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників	В основному, надаються готові рішення і мудрість минулого. Зазначене майже не сприяє розвитку нових ініціатив
Коучинг	Вирішення конкретної проблеми через розвиток самостійності та відповідальності за результат у співробітника	Коли для успіху необхідні критична здатність співробітника до новаторства і почуття персональної відповідальності за результат, що вимагає спеціальних навичок коуча.	Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність, заповзятливість співробітників

*Джерело: удосконалено автором на підставі [37]

Відмінності між коучингом і традиційним менеджментом визначаються стилем спілкування з підлеглими. Традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і управління. На відміну від нього коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й вміння направити до виконання поставленої мети. Коучинг дозволяє досягати тієї ж мети, що і менеджмент, але іншими способами. В той же час коучинг – це не психотерапія. Терапія робить акцент на

дослідженні минулих подій в житті людини. Коучинг же більше стосується реальних подій у житті людини. Коучинг приділяє мало часу минулому і акцентує увагу на позитивному майбутньому [37].

Відмінності між коучингом і психотерапією наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Відмінності між коучингом і психотерапією*

Коучинг	Терапія
Моделі або парадигми	
Навчання тренуванню за системою коучингу. Навчання діловим навичкам та персональному розвитку. Семінари щодо індивідуального розвитку. Навчання методикам самоволодіння і внутрішньої дисципліни.	Медична модель та підтримуючі методи лікування (медичні процедури і послуги, масаж, робота з енергією тіла, психотерапія)
Робота з людьми, які:	
Прагнуть рухатися до більш високого рівня функціонування. Шукають сфокусованості на досягненні, стратегію просування і визнання своєї мотивації. Відповідають на питання «Як?». Потребують проєктування майбутнього, освоєння нових навичок і встановлення більшої рівноваги та гармонії у житті. Досліджують свої життєві цінності, прояснюють свої цілі та шукають шляхи їх досягнення.	Хвилюються в психічному відношенні. Шукають саморозуміння. Відповідають на питання «Чому?». Мають справи зі «старими» проблемами, емоційним стражданням або травмами. Потребують підвищення стресової стійкості. Потребують емпатії та підтримки.
Відносини і структура	
Партнерський альянс коучингу і клієнта. Сесії відбуваються у вигляді зустрічей або за допомогою телефону. Інколи витрати на коучинг можуть відноситися до витрат на бізнес.	Характер союзу, в значній мірі розробленого (призначеного) лікарем. Зустрічі проводяться один на один. Витрати часто відшкодовуються страховкою або відносяться до медичних витрат.
Підхід	
Починається з посилення на те, що клієнт – здорова, цілісна, творча особистість. Первинне фокусування на діях і майбутньому. Орієнтація на вирішенні проблем через дію.	Починається з посилення на те, що клієнт потребує підтримки. Робота з психологічними проблемами. Фокус на почуттях.

Продовження табл. 3.2

Коучинг	Терапія
<p>Допомога клієнту в ідентифікації, розміщенні за пріоритетами і виборі шляхів досягнення цілей. Допомога клієнтам у вивченні нових навичок та інструментальних засобів для персонального росту і рівня майстерності.</p> <p>Слухання почуттів як ключів для включення клієнта в дію і ведення клієнта до ініціації дій.</p> <p>Направлення клієнта на активну позицію.</p> <p>Допомога клієнтам в розкритті їх власних цінностей та синхронізація їх дій з цими цінностями. Поради надаються тільки в областях експертизи і з дозволу клієнта.</p>	<p>Орієнтація на дослідженні коренів проблем. Робота здійснюється щодо визнання невідомого. Допомога клієнту в вирішенні несвідомих конфліктів. Аналіз почуттів як ознак основної дисфункції і прямування за клієнтом в дослідженні цих почуттів.</p> <p>Допомога клієнту у взаємозв'язку з життям з точки зору реальності. Як правило, поради не надаються</p>
Процес	
<p>Проактивний. Зосереджений на вивченні і розвитку потенціалу. Головні інструментальні засоби включають слухання, відповідальність, вимогливість, визначення цілей та стратегічне планування. Інші інструментальні засоби залежать від підготовки коуча-тренера і його експертних знань, наприклад, фінансовий менеджмент, організаційний розвиток і тощо.</p>	<p>Реактивний. Зосереджений на підтримці й відновленні функціонування. Головні інструментальні засоби включають слухання, відображення, конфронтацію, і безвідмовне позитивне відношення.</p> <p>Інструментальні засоби залежать від навчання лікаря</p>

*Джерело: удосконалено автором на підставі [37]

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких цілей [37]:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;

- формування та розвиток команд;
- створення сильної організаційної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення організації, що навчається.

За результатами дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. в 1999 році, було встановлено, що компанії, які використовують коучинг для менеджерів, відзначили наступні покращення: підвищення продуктивності (відзначили 53% керівників), підвищення якості продукції (48%), зміцнення організації (48%), зниження скарг споживачів (34%), збільшення загальної прибутковості (22%) [41]. Також керівники відзначили покращення в таких сферах, як виробничі відносини з безпосередніми підлеглими (77% керівників), робочі відносини з безпосередніми супервізорами (71%), командна робота (67%), задоволеність роботою (61%), зниження конфліктності (52%), прихильність компанії (44%), робота з клієнтами (37%) [37].

Також однією з найважливіших складових під час забезпечення зростання соціальної ефективності управління людськими ресурсами є розроблення стратегій поведінки керівництва підприємства під час економічно обґрунтованого вивільнення персоналу. Основні методи та дії, які можуть бути використані керівництвом підприємства під час вивільнення працівників у відповідності з чинним законодавством відображено у таблиці 3.3.

Основним обмеженням ефективного управління вивільненням персоналу при використанні стратегії добровільних звільнень працівників є повна або часткова відсутність прив'язки даного методу до конкретних робочих місць, тому її реалізацію доцільно супроводжувати заходами щодо утримання кваліфікованих і цінних співробітників. Також керівництво підприємства повинно намагатися повністю відійти від використання методів щодо примусового звільнення працівників.

Таблиця 3.3

Методи та дії під час вивільнення працівників*

Спосіб вивільнення	Метод вивільнення	Метод управлінської дії роботодавця на працівників, що вивільняються, і критерії їх відбору	Формальна підстава розірвання трудових відносин
Створення умов для добровільного звільнення	Скорочення чисельності за рахунок природної плінності кадрів	Організація на певний період повністю «заморожує» найм або обмежує його деякими відділами чи посадами. Організація залишається «закритою» до того моменту, коли фактична чисельність досягне планових показників. При цьому проведення спеціального відбору працівників для звільнень не проводиться.	Ініціатива працівника, угода сторін, припинення строкового трудового договору, ініціатива роботодавця
	Стимулювання звільнень за власним бажанням або за згодою сторін	Організація пропонує компенсацію всім працівникам, які протягом певного періоду погодяться звільнитися за вказаними підставами. Фактично працівники проводять самовідбір (право ухвалення остаточного рішення про звільнення залишається за ними), хоча розмір компенсації може визначатися залежно від різних параметрів з метою стимулювання звільнення певних категорій працівників.	Власне бажання працівника або за згодою сторін
	Стимулювання дострокового виходу на пенсію	Організація пропонує компенсацію працівникам перед пенсійного і пенсійного віку, що мають певний трудовий стаж, якщо вони протягом певного періоду погодяться звільнитися (вийти на пенсію). Право ухвалення остаточного рішення залишається за цими працівниками	Власне бажання працівника (вихід на пенсію)

Продовження табл. 3.3

Спосіб вивільнення	Метод вивільнення	Метод управлінської дії роботодавця на працівників, що вивільняються, і критерії їх відбору	Формальна підстава розірвання трудових відносин
Примусове звільнення працівників	Звільнення тимчасових працівників	Організація відмовляється від продовження строкових трудових договорів і цивільно-правових договорів з працівниками або припиняє їх достроково	Розірвання строкового трудового/цивільно-правового договору
	Звільнення за ініціативою роботодавця зі збереженням «ядра» трудового колективу	Організація ухвалює рішення щодо посилення контролю за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку з метою звільнення порушників за відповідними підставами; або рішення про проведення атестації з метою звільнення працівників, що не пройшли її. За наслідками цих варіантів за домовленістю між роботодавцем і працівником останній може бути звільнений за власним бажанням / за згодою сторін.	Ініціатива роботодавця (порушення дисципліни, невідповідність займаній посаді), за згодою сторін, власне бажання працівника
	Скорочення чисельності або штату працівників	Організація на основі відповідних наказів вносить зміни до штатного розкладу з метою виключення з нього певних посад або робочих одиниць. При звільненні за даною підставою роботодавець зобов'язаний керуватися вимогами законодавства.	Ініціатива роботодавця (скорочення чисельності)
	Цілеспрямоване примусове звільнення працівників	Роботодавець здійснює цілеспрямований тиск (шляхом навмисного погіршення умов праці, погроз і т.п.) на певних працівників з метою примушення їх звільнитися. В цьому випадку працівники можуть взагалі не отримати ніякої компенсації за втрату робочого місця.	Власне бажання працівника або за згодою сторін

* Джерело: удосконалено автором на підставі [37]

Зазначене дозволить підвищити рівень довіри персоналу до дій топ-менеджменту підприємства і зняти соціальну напругу в колективі, особливо в умовах економічної кризи, що стала наслідком розповсюдження COVID-19.

3.2. Визначення основних напрямів підвищення соціальної ефективності управління людськими ресурсами на ПрАТ «Південна винокурня»

Враховуючи результати проведених досліджень було встановлено, що на підприємствах, які функціонують у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, найбільші перевищення від встановлених гігієнічних нормативів відбуваються за наступними шкідливими виробничими факторами: виробничий шум, ультразвук, інфразвук (9,9%), мікроклімат (8,3%), напруженість праці (5,1%), важкість праці (5,0%), хімічні фактори (3,6%).

Враховуючи зменшення чистого прибутку від ведення господарської діяльності, обмеженість фінансових ресурсів для капітального впровадження сучасних інноваційних технологій у виробничий процес та створення належних й гідних умов праці для персоналу ПрАТ «Південна винокурня», пропонуємо акцентувати основну увагу на запровадженні економічно обґрунтованого комплексу заходів щодо зниження рівня напруженості й важкості праці під час виконання визначених функціональних обов'язків.

Відповідно до проведеного дослідження авторами [27] на прикладі ПрАТ «Південна винокурня» (правонаступник ПАТ «Цюрупинське») було визначено основні види робіт на протязі робочого дня, які виконували працівники підприємства для забезпечення виконання покладених функціональних обов'язків. Було встановлено, що підготовчо-заклучний час на підприємстві займає 15% робочого часу,

обслуговування робочого місця протягом робочого дня - 6,7%, час технологічних перерв - 22,9%, час відпочинку - 2,9%, час на особисті потреби - 3,8%. І лише 48,7% часу використовувалося для безпосереднього виконання функцій, пов'язаних з виготовленням продукції.

Якщо ж враховувати, що у відповідності із встановленими домовленостями керівництва підприємства з профспілковими органами, працівники завчасно приходять на робоче місце і здійснюють безоплатне виконання певних функцій, то питома вага підготовчо-заключного часу може збільшитися на 3 відсоткових пункти до 18% робочого часу.

Для зниження рівня важкості праці пропонуємо найняти на роботу додатковий обслуговуючий персонал, чисельністю 8 осіб, річні витрати на утримання яких з урахуванням планового щорічного приросту розміру заробітної плати на 11% та розміру відрахувань Єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду України (22%) складатимуть біля 750 тис. грн. Зазначене дозволить скоротити підготовчо-заключний час та час обслуговування робочого місця з 24,7% до 20% або на 4,7 відсоткових пункти.

Вивільнений час, за бажанням працівників, може бути направлено частково на релаксацію (біля 40%), а основний резерв (60%) буде спрямовано на зростання обсягів виготовленої продукції (виконаних робіт). Планове зростання продуктивності праці складатиме біля 5,8%, підприємство зможе отримати додаткового чистого доходу у розмірі 26,1 млн грн.

Для визначення додаткового розміру фінансового результату, що отримає підприємство від запровадження запланованих заходів з найму додаткового обслуговуючого персоналу, необхідні розрахунки відобразимо у таблиці 3.4.

**Визначення додаткового розміру фінансового результату від
впровадження заходів***

№ п/п	Показники	грн
1.	Додатковий обсяг чистого доходу	26.130.218
2.	Додаткові матеріальні витрати	13.527.920
3.	Сплата відсотків за користування кредитними ресурсами (30% річних)	4.058.376
4.	Додаткові витрати на оплату праці з урахуванням Єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду України	748.838
5.	Додаткові витрати на найм обслуговуючого персоналу	750.000
6.	Розмір фінансового результату від впровадження заходів (п. 6 = п. 1 – п. 2 – п. 3 – п.4 – п.5)	7.045.084

*Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що внаслідок проведення детального аналізу основних показників робочої зміни на ПрАТ «Південна винокурня» було виявлено нерегламентовані втрати робочого часу, які призводили як до зростання рівнів важкості та напруженості праці, так і до недоотримання понад 26 млн грн. додаткового чистого доходу (враховуючи, що попит на продукцію підприємства перевищує наявну пропозицію, уся додатково вироблена продукція буде успішно реалізована). Розмір додаткового річного фінансового результату від впровадження заходів (до оподаткування) складатиме понад 7 млн грн.

Для обґрунтованого перерозподілу додаткового фінансового результату пропонуємо скористатися системою Ракера для встановлення належного взаємозв'язку між результатами виробничої діяльності,

заробітною платою та впровадженням інших соціальних програм. Система Ракера базується на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на одну гривню заробітної плати. «Стандарт Ракера» визначається на підставі наявної інформації щодо питомої ваги фонду оплати праці в обсязі умовно-чистої продукції. «Стандарт Ракера» для ПрАТ «Південна винокурня» складатиме 8%.

У таблиці 3.5 проведемо відповідні розрахунки щодо визначення розміру преміальної винагороди для працівників ПрАТ «Південна винокурня»

Таблиця 3.5

**Визначення розміру преміальної винагороди для працівників
ПрАТ «Південна винокурня»***

№ п/п	Показники	грн
1.	Чистий дохід	476.651.218
2.	Матеріальні витрати	246.767.920
3.	Сплата відсотків за користування кредитними ресурсами	4.058.376
4.	Обсяг умовно-чистої продукції (п. 4 = п. 1 – п. 2 – п. 3)	225.824.922
5.	«Стандарт Ракера»	8%
6.	Допустимі (сукупні) витрати на робочу силу	18.065.993,8
7.	Витрати на оплату праці з урахуванням Єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду України	13.659.838
8.	Додаткові витрати на найм обслуговуючого персоналу	750.000
9.	Преміальний фонд (п. 9 = п. 6 – п. 7 – п. 8)	3.656.155,8
10.	Частка підприємства (25% від п. 9)	914.038,95
11.	Частка працівників (75% від п. 9)	2.742.116,85
12.	Резерв премії (20% від п. 11)	548.423,37

Продовження табл. 3.5

№ п/п	Показники	грн
13.	Підлягає негайному розподілу (фактичний розмір виплаченої премії) (п. 13 = п. 11 - п. 12)	2.193.693,48
14.	Процент премії (п. 13*100% / (п. 7 + п. 8))	15,2%

*Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що найм додаткового обслуговуючого персоналу дозволить не лише знизити рівні важкості та напруженості праці, а й дозволить створити додаткові умови для зростання розміру середньомісячної заробітної на 21,9%. Також керівництво підприємства отримає додатковий фінансовий результат до оподаткування у розмірі майже 4,9 млн грн.

Отримані додаткові результати (з урахуванням резерву премії) можна направити для:

- встановлення додаткових преміальних винагород для дітей співробітників за результатами навчального року чи за підсумками участі у визначених конкурсах; для преміювання кращих співробітників за результатами календарного року (за умови розроблення обґрунтованої та прозорої системи оцінювання із залученням зовнішніх незалежних експертів), загальний розмір винагороди не може перевищувати 548,4 тис. грн.;

- закупівлі 10 кулерів для води загальною вартістю 20 тис. грн. (10*2 тис. грн.) та забезпечення постійної доставки води із розрахунку 1,5 літра на одного працюючого за робочу зміну (загальні витрати за рік біля 265 тис. грн.);

- покращення мікроклімату на підприємстві (в залежності від наявного обсягу коштів);

- проведення культурно-масових заходів («Новий рік», «8 Березня», «День народження підприємства», «14 Жовтня»), загальний розмір витрат 193,2 тис. грн.;

- покращення інших умов для працівників та членів їх родин (в залежності від наявного обсягу коштів).

Водночас, з метою досягнення поставленої мети та враховуючи менталітет певної групи населення, керівництво ПрАТ «Південна винокурня» повинно довести до працівників, що у випадку неналежного виконання своїх посадових обов'язків, порушення виробничої, виконавської чи трудової дисципліни, незадовільних та неякісних результатів праці (невідповідність отриманих результатів завданню та нормам, що використовуються на підприємстві), а також у випадку бездіяльності працівника у всупереч наявним обставинам, розмір премії може бути суттєво зниженим та будуть втрачені додаткові соціальні програми для працівників та членів їх сімей.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність удосконалення процесів управління людськими ресурсами на підприємстві, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління людськими ресурсами може розглядатися як система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості на рівні організації; як напрям управлінської діяльності, в якій людський компонент (або персонал) організації розглядається як один з найважливіших ресурсів її успішного функціонування і розвитку, фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей.

2. Виявлено, що на сьогодні механізми формування загального і специфічного людського потенціалу недостатньо опрацьовані. Бізнесу потрібно розуміти, що його конкурентоспроможність зростає, якщо зростає людський капітал і рівень людських ресурсів. Це яскраво проявляється при впровадженні інформаційних технологій в управлінні.

3. Встановлено, що недостатня увага соціальним аспектам управління завдає підприємствам значних збитків. Ці збитки зумовлюються посиленням плинності кадрів і нераціональним їх набором, порушенням трудової та виробничої дисципліни, нездоровими взаємовідносинами у колективі, зниженням продуктивності праці тощо. Виявлено, що від знання саме соціальних сторін взаємодії і спілкування людей у колективах, від вміння застосовувати ці знання в управлінській практиці багато в чому залежить й ефективність управління господарською діяльністю підприємства. Причому головне завдання керівника полягає у тому, щоб досягти поставлених перед підприємством цілей, примножуючи власні результати за рахунок

об'єднання зусиль працівників, спираючись на знання головних ознак спільної діяльності, а саме: єдиної мети; розподілу функцій між працюючими; координації; єдиного кінцевого результату для всіх її учасників.

4. Визначено, що ефективність роботи трудових ресурсів слід розглядати в єдності з економічною та соціальною ефективністю. Саме людські ресурси визначають кінцевий результат роботи, що виражається в економічних показниках організації, таких як прибуток, витрати на 1 грн продукції, рівень рентабельності тощо. Соціальна ефективність характеризує ступінь використання можливостей кожного працівника, його потенціалу і характеризує соціальний результат управлінської діяльності. При оцінці соціальної ефективності управління слід враховувати і пов'язувати потреби працівників з цілями організації, при цьому мета повинна максимально задовольняти потреби людських ресурсів.

5. Встановлено, що у 2017 році в цілому в державі відбулося загальне скорочення кількості зайнятих працівників на роботах зі шкідливими умовами праці з 1189,5 тис. осіб у 2013 році до 838,6 тис. осіб у 2017 році або на 29,5%. Скорочення відбулося майже за всіма видами економічної діяльності за виключенням підприємств, які функціонують у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів.

Проведене дослідження особливостей шкідливих умов праці персоналу виявило, що найбільша загальна питома вага перевищення гігієнічних нормативів спостерігається за наступними факторами: виробничий шум, ультразвук, інфразвук (16,1%), напруженість праці (12,8%), мікроклімат (12,7%), хімічні фактори (11,0%), важкість праці (10,7%).

Встановлено, що основними пільгами та компенсаціями за роботу зі шкідливими умовами праці є отримання додаткових відпусток у

відповідності до рішень Кабінету Міністрів України (20,4%), доплат за умови праці (19,2%) та отримання молока або інших рівноцінних харчових продуктів (9,1%). Вказані доплати та компенсації здійснюються у відповідності з діючими нормативно-правовими актами. Водночас, за особистою ініціативою підприємства та у відповідності з колективним договором лише в середньому 2,2% працівників отримують додаткові відпустки.

6. Виявлено, що на досліджуємому підприємстві (ПрАТ «Південна винокурня») середньооблікова чисельність штатних працівників за підсумками 2019 року складала 153 працівника. Середньомісячна заробітна плата у 2019 році становила 5764,1 грн, що становить 70,4% від середнього рівня по Херсонській області (8187 грн) та 54,9% від середнього рівня по країні (10497 грн). Зазначене свідчить про складний економічний стан на підприємстві. Проведений аналіз середньомісячного фонду оплати праці працівників (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) свідчить про його зростання на 129,2 тис. грн. або на 17,16% за рахунок зміни: чисельності працівників – збільшення на 43,8 тис. грн.; середньомісячної заробітної плати – збільшення на 85,4 тис. грн.

Встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році у порівнянні з 2018 роком збільшився майже на 93 млн грн., у тому числі за рахунок зміни: чисельності робітників – збільшився на 19,7 млн грн; відпрацьованої кількості робочих днів – зменшився на 2,4 млн грн; тривалості робочого дня – збільшився на 12,9 млн грн; середнього виробітку за годину – збільшився на 62,8 млн грн.

7. Визначено, що найважливіший засіб активізації інтелектуального потенціалу - це, використовуючи менеджмент, створити такі умови, які сприяли б виявленню та розвитку здібностей і можливостей їх розкриття та використання. Також однією з

найважливіших складових під час забезпечення зростання соціальної ефективності управління людськими ресурсами є розроблення стратегії поведінки керівництва підприємства під час економічно обґрунтованого вивільнення персоналу. Виявлено, що основним обмеженням ефективного управління вивільненням персоналу при використанні стратегії добровільних звільнень працівників є повна або часткова відсутність прив'язки даного методу до конкретних робочих місць, тому її реалізацію доцільно супроводжувати заходами щодо утримання кваліфікованих і цінних співробітників. Також керівництво підприємства повинно намагатися повністю відійти від використання методів щодо примусового звільнення працівників. Зазначене дозволить підвищити рівень довіри персоналу до дій топ-менеджменту підприємства і зняти соціальну напругу в колективі, особливо в умовах економічної кризи, що стала наслідком розповсюдження COVID-19.

8. Обґрунтовано, що для зниження рівнів важкості та напруженості праці доцільно найняти на роботу додатковий обслуговуючий персонал, чисельністю 8 осіб. Зазначене дозволить скоротити підготовчо-заклучний час та час на обслуговування робочого місця з 24,7% до 20% або на 4,7 відсоткових пункти. Вивільнений час, за бажанням працівників, може бути направлено частково на релаксацію (біля 40%), а основний резерв (60%) буде спрямовано на зростання обсягів виготовленої продукції. Планове зростання продуктивності праці складатиме біля 5,8%, підприємство зможе отримати додаткового чистого доходу у розмірі 26,1 млн грн. Найм додаткового обслуговуючого персоналу дозволить створити додаткові умови для зростання розміру середньомісячної заробітної на 21,9%. Також керівництво підприємства отримає додатковий фінансовий результат до оподаткування у розмірі майже 4,9 млн грн., що, з урахуванням резерву премії, можна буде направити для формування та впровадження обґрунтованої соціальної програми підтримки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу, 2016. № 10. С. 70–77.
2. Бутко Е. Я. Управление человеческими ресурсами // Образовательные ресурсы и технологии. – 2016. – № 5 (17). – С. 3-9.
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2011. – 254 с.
4. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41
5. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2010. – 515 с.
6. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту / Я.П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://semestr.com.ua/book_102.html.
7. Дуданов Е. И. Социальные условия реализации кадрового потенциала промышленных предприятий: дис. канд. соц. наук / Е. И. Дуданов. - Пенза, 2011. - 184 с.
8. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
9. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. / Л.И. Иванкина. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. – 190 с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька - К.: Знання, 2016. - 366 с.

11. Клівець П. Г. Стратегія підприємств: навч. посібн. / П. Г. Клівець -К. : Академвидав, 2017. - 320 с.
12. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
13. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. Д. Дегтяр, О. І. Даций - К. : Центр учбової літератури, 2017. - 240 с.
14. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С.О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.
15. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2016. – 292 с.
16. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2. – С. 5-16. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.
17. Кунгурцева Г. Ф. Интеллектуальный потенциал социальной организации: проблема развития и использования // Социологические исследования. 2014. № 9. С. 63-68.
18. Лескова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений: наук. журнал. 2017. Вип. № 4. С. 98-103.
19. Майсюра О. М. Про ефективність використання особистого часу (до питання тайм-менеджменту). Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2 (104). С. 196-200.
20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

21. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1998. – 542 с.
22. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А. П. Міщенко- К. : Центр учбової літератури, 2014. - 336 с.
23. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2008. – 435 с.
24. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Нем цов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : ЕксОб, 2011. – 266 с.
25. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с.
26. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2007. – 878 с.
27. Олійник Н. М. Вдосконалення системи управління розвитком трудових ресурсів як головного критерію підвищення конкурентоспроможності агропромислового комплексу / Н. М. Олійник // Економічні інновації: Збірник наукових праць. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. – Вип. 57. – С. 275-282
28. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Південна винокурня» [Електронний ресурс]: <http://pvino.pat.ua>.
29. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
30. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.
31. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.
32. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових

виробів та пального: Закон України від 19 грудня 1995 року № 481/95-ВР [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

33. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу»: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 08 квітня 2014 року № 248 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

34. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2012. – 351 с.

35. Степнова О.В., Никулина А.Н. Социальные аспекты управления персоналом на современных предприятиях. Проблемы экономики и менеджмента. 2014, № 4 (32). С. 62-65.

36. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala.

37. Технології управління персоналом: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко.Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017 рік. 528 с.

38. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.

39. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : [монографія] / авт. кол. під ред. Костишиної Т. А. – Полтава : Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.

40. Хохлова Т. Хедхантинг : эксклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 35–40.

41. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації / С. О. Цимбалюк // Актуальні проблеми економіки, 2017. № 1 (187). С. 264-272
42. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
43. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.- сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2013. – 280 с.
44. Якушев А.В. Залучення та набір персоналу через систему Інтернет / А.В. Якушев / Управління персоналом. – 2008. – №12. – С. 47–50.