# ЗАТВЕРДЖЕНО

# Наказ Вищого навчального закладу

**Укоопспілки «Полтавський**

**університет економіки і торгівлі»**

**08 липня 2017 року №152-Н**

**Форма № П-4.04**

# ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ

# «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А. Костишина

(підпис, ініціали та прізвище)

«\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему:

***"Управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу підприємства"***

***(за матеріалами ПрАТ «Хлібозавод «Салтівський»)***

зі спеціальності 051 «Економіка»

освітня програма "Управління персоналом та економіка праці"

ступеня магістр

Виконавець роботи Уманець Віка Олександрівна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник к.е.н., доцент Степанова Лариса Валентинівна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПОЛТАВА – 2019**

**РЕФЕРАТ**

Дипломна робота на тему "Управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу підприємства" (за матеріалами приватного акціонерного товариства "Хлібозавод "Салтівський") складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і пропозицій. Загальний обсяг роботи 124 сторінок. Дипломна робота містить 38 таблиць та проілюстрована 25 малюнками. Список використаних джерел складається із 104 підручників, навчальних посібників, наукових статей, електронних джерел.

За мету дипломної роботи поставлено удосконалення управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу промислового підприємства.

Управління інноваційною активністю працівників, професійним розвитком персоналу, рівнем кваліфікації, здібностями та вміннями забезпечує розвиток та ефективність діяльності підприємства, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Проведене дослідження господарської діяльності та управління використанням інтелектуального потенціалу дозволило зробити висновки про погіршення у 2018 році показників ефективності використання інтелектуального потенціалу, що створює підстави для розроблення напрямів удосконалення управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу на ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський".

Запропоновані стратегічні напрями реалізації інтелектуального потенціалу та заходи забезпечення соціально-економічних умов підтримки інноваційної активності працівників сприяють формуванню ефективного управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу та підвищенню ефективності господарської діяльності загалом.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, трудовий потенціал, управління інтелектуальним потенціалом, мотивація, інноваційна активність.

**ABSTRACT**

The thesis on "Management of efficiency of use of the intellectual potential of the enterprise" (according to the materials of the private joint-stock company "Bakery" Saltivsky ") consists of an introduction, four sections, conclusions and proposals. The total volume of work is 124 pages. The list of sources used consists of 104 textbooks, tutorials, scientific articles, and electronic sources.

The purpose of the thesis is to improve the management of the efficiency of the use of intellectual potential of industrial enterprises. Management of employees' innovative activity, professional development of staff, level of qualification, abilities and skills ensures the development and efficiency of the enterprise, which determines the relevance of the topic of research.

The conducted study of economic activity and management of the use of intellectual potential has led to the conclusions about the deterioration in the indicators of efficiency of the use of intellectual potential in 2018, which creates the basis for the development of directions for improving the management of the efficiency of the use of intellectual potential at JSC Saltivsky Bakery.

The proposed strategic directions for the realization of intellectual potential and measures to ensure the socio-economic conditions to support the innovative activity of employees contribute to the formation of effective management of the efficiency of the use of intellectual potential and increase the efficiency of economic activity in general.

**Keywords:** intellectual potential, labor potential, management of intellectual potential, motivation, innovative activity.

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ  Розділ 1. теоретиКО-методИЧНІ аспекти формування та використання інтелектуального потенціалу  1.1. Сутність і особливості використання інтелектуального потенціалу підприємства  1.2. Особливості та передумови формування інтелектуального потенціалу підприємства  1.3. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу  РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ "ХЛІБОЗАВОД САЛТІВСЬКИЙ"  2.1. Характеристика господарської діяльності  2.2. Оцінка стану й ефективності використання персоналу підприємства  2.3. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства  Розділ 3. Удосконалення управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський"  3.1. Стратегічні напрями реалізації інтелектуального потенціалу  3.2. Забезпечення соціально-економічних умов підтримки інноваційної активності працівників  Висновки і пропозиції  Список використаних джерел  Додатки | 3  5  5  17  33  49  49  56  69  79  79  93  108  114  124 |

Вступ

У сучасних умовах господарювання роль творчої особистості та інтелектуальних ресурсів стає провідною. Зазначене підтверджується наступними характеристиками сучасного способу виробництва: потужний темп та глибина змін у розвитку науки і технологій впливають на всю господарську систему, різні галузі матеріального виробництва і сфери послуг, що проявляється у структурі зайнятості, технологічних процесах і формах підприємства виробництва; у складі виробленої змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності; основним фактором конкурентоспроможності економіки стає рівень її технологічного розвитку, а основним ресурсом добробуту кожної країни чи підприємства стає творчий та інтелектуальний потенціал людини. Отже, як у теоретичному, так і практичному плані першочергову важливість набуває знання, що стає найважливішим ресурсом суспільного розвитку.

Актуальність теми визначила мету й завдання дослідження.

Метою дипломної роботи було визначення особливостей використання інтелектуального потенціалу підприємства та розроблення напрямів щодо підвищення ефективності його використання.

Виходячи з мети дослідження було визначено такі завдання:

визначити сутність і особливості використання інтелектуального потенціалу підприємства;

окреслити передумови формування інтелектуального потенціалу;

визначити методичні підходи до оцінки ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства;

дослідити основні показники ефективності господарської діяльності та використання інтелектуального потенціалу ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський";

розробити заходи щодо підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства.

Об’єктом дослідження дипломної роботи є господарська діяльність підприємства, процеси використання інтелектуального потенціалу .

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні проблеми ефективності використання інтелектуального потенціалу підприємства.

Теоретичною та методологічною основою для виконання дипломної роботи є фундаментальні принципи системного підходу, методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, відповідні положення економічної теорії щодо вивчення економічних процесів, наукові праці провідних українських вчених.

Інформаційною основою дослідження слугували: Господарський кодекс України, що встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності; сучасні науково-методичні джерела та публікації в періодичних виданнях; дані бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський" за 2016-2018 роки.

Запропоновані в дипломній роботі теоретичні, методичні і практичні рекомендації створюють об’єктивне підґрунтя для підвищення ефективності господарської діяльності підприємств харчової промисловості України і визначають практичну значимість роботи. Рекомендації щодо підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський" впроваджуються в практичну діяльність підприємства.

Загальний обсяг роботи – 124 сторінки, вона проілюстрована 25 малюнками та містить 38 таблиць. Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Перелік літератури вміщує 104 джерела, додатки містять статистичну та бухгалтерську звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1

теоретиКО-методИЧНІ аспекти формування та використання інтелектуального потенціалу

1.1. Сутність і особливості використання інтелектуального потенціалу підприємства

Світовий досвід показує, що життєвий рівень усіх прошарків населення, соціально-економічна ситуація в країні визначаються ступенем освіченості суспільства і його ставленням до інтелектуальних цінностей. Обов’язковою складовою успішних реформ усіх заможних країн є випереджаючий розвиток інтелектуального потенціалу.

У теоретичних концепціях постіндустріального суспільства, економіка якого ґрунтується на широкому застосуванні наукового знання, роль творчої особистості та інтелектуальних ресурсів стає провідною. Зазначене підтверджується наступними характеристиками сучасного способу виробництва: потужний темп та глибина змін у розвитку науки і технологій впливають на всю господарську систему, різні галузі матеріального виробництва і сфери послуг, що проявляється у структурі зайнятості, технологічних процесах і формах підприємства виробництва; у складі виробленої змінюється характер людської праці на користь творчої та інтелектуальної діяльності; основним фактором конкурентоспроможності економіки стає рівень її технологічного розвитку, а основним ресурсом добробуту кожної країни чи підприємства стає творчий та інтелектуальний потенціал людини. Отже, як у теоретичному, так і практичному плані першочергову важливість набуває знання, що стає найважливішим ресурсом суспільного розвитку.

Результати досліджень науковців свідчать: принципові положення економічної політики країн, що перебували в стані занепаду й успішно перебороли його, були дуже схожими, незважаючи на національні та історичні відмінності. Обов’язковою складовою успішних реформ у всіх країнах був випереджаючий розвиток інтелектуального потенціалу. Лише інтелектуально багате суспільство є гарантією високого рівня життя народу і процвітання держави, навіть за відсутності енергоносіїв, корисних копалин та інших дарунків природи.

На мікрорівні, якісне перетворення праці окремих працівників у процесі особистісного і професійного розвитку приводить до поповнення їхнього інтелектуального потенціалу й інтелектуального капіталу. У результаті інтелектуальної взаємодії співробітників у підприємства формується своєрідний "колективний мозок", що акумулює наукові знання працівників, їхню інтелектуальну власність, накопичений професійний і творчий досвід.

Процеси, які відбуваються в економіці свідчать, що капітал в традиційному розумінні, тобто в матеріально-речовій і фінансовій формі, перестав бути основою оцінки вартості підприємства. Інтелектуальні активи, все частіше виступають в ролі фінансових інструментів, за допомогою яких вирішуються різноманітні завдання підвищення ринкової вартості, стабілізація бізнесу, залучення інвестицій. Якщо індустріальне суспільство складалося з трьох соціальних класів – підприємців, найманих робітників і середнього класу, що переслідували в основному прагнення до збільшення матеріального багатства, то сьогодні головна мета активної частини працездатного населення – підвищення соціального статусу, приналежність до еліти, що дозволяє "втілювати в собі нові інтелектуальні технології". Такий працівник інтелектуальної сфери – "knowledge worker", головними характеристиками має не повноваження, а знання і компетентність, класові ж розходження пов'язуються з якістю отриманої освіти [18]. Однак наслідком такої зміни класової структури суспільства є невидиме за масштабами зростання майнової нерівності. Пітер Друкер, один із найавторитетніших вчених в сфері менеджменту, відзначав, що виникає нова різновидність трудової активності: працівник в сфері знань, чи інтелектуальний працівник [19].

**1.2. Особливості та передумови формування інтелектуального потенціалу підприємства**

Утвердження у 80-90-х рр. ХХ ст. нової філософії розвитку економіки, акцентування уваги на особистісних якостях керівників відбулися під впливом НТП, який обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій. Інноваційний процес почав пред’являти досить нові вимоги до характеристик персоналу, а саме необхідності таких якостей, як сприйнятливість до нових ідей, гнучкість та полівалентність, творчий підхід до ініціативи, спроможність до ризику та інше.

Доведено, що завдяки вище зазначеному, період морального зносу техніки у ХХ ст.. скорочувався кожні 25 років. Так, якщо в першій чверті століття середня тривалість його складала 30-35 років, то в другій – близько 15, в третій – близько 8-9, а в останній чверті – 4-5 років. У зв’язку із зміною життєвого циклу інновацій змушений був змінитися і темп оновлення наукових знань. Сьогодні він складає 0,3-0,4 тривалості творчого життя інноватора. Таким чином, за період творчого життя кожний інноватор оновлює свої знання не менше 2-3 раз [69-70].

США знайшли вихід у створенні умов для різкої активізації інтелектуального потенціалу – насамперед через створення сприятливих умов для інноваційної діяльності. Особливо успішною виявилася підтримка так званих "венчурних", або "ризикових" підприємств. Саме творче сполучення наукового знання, комерційного розрахунку і розумної підприємства праці привело до технологічних проривів, що відкривали нові можливості для економічного зростання [71, с. 24].

Згідно економічної теорії головною передумовою будь-якого розвитку є підвищення ефективності використання ресурсів. На переконання більшості науковців, особливістю дії зазначеної передумови на початку ХХІ ст. слід назвати використання наявних ресурсів за допомогою існуючих технологій та перетворення їх у джерело забезпечення суспільства необхідними матеріальними та духовними благами.

Інтелектуальна активність стає в умовах економіки, заснованої на знаннях, головним економічним феноменом. Тому саме такі фактори, як наявність або відсутність інтелектуальної активності, особливості її відтворення в процесі праці, повинні лежати в основі системи управління знаннями, яка перетворює організацію в корпорацію, що самонавчається, виступаючи як лабораторія передового економічного досвіду і втягуючи до процесу пошуку і відкриттів весь колектив [67].

Погоджуємося з думкою Саліхова Б.В. [66, с. 7], що об'єктивне перетворення людини одночасно в мету, засіб і умовувідтворювального процесу актуалізує дослідження не стільки ринкового економічного простору, скільки економічної сфери розвиваючого обміну-спілкування, або дискурсивного економічного простору*,* у рамках якого відтворюються новітні знання. За таких умов, накопичуючись в межах окремого підприємства, інтелектуальний потенціал виражається в наступних станах: 1) прогресивний розвиток ІВ підприємства; 2) становлення креативного типу мислення співробітників; 3) формування в рамках підприємства інтелектуального центра, що поступово охоплює усю сукупність факторів виробництва, розподілу, обміну і споживання.

Саме базою для формування інтелектуального капіталу конкретного працівника підприємства (інноватора) є його інтелектуальний потенціал: відповідні природні якості (здоров'я, психофізіологічна стійкість та ін.), виховання, що дало індивідові можливість і бажання завзято, дисципліновано трудитися, систематично працюючи над собою; професійна підготовка, кваліфікаційний рівень, що пов’язується з неухильною роботою над його підвищенням, пошук нових рішень, постійне підвищення культурного рівня, що розширює обрій знань і мислення; почуття власника. У цілому це формує відповідний творчий креативний менталітет, що є невід'ємною рушійною частиною інтелектуального капіталу. Інтелектуальним потенціалом можуть володіти різні категорії персоналу, здатного до творчого мислення. Але рішення здійснювати наукову або яку-небудь іншу інтелектуальну діяльність люди приймають тільки тоді, коли можуть очікувати від цього як грошової, так і морально-психологічної вигоди, що перевищує доходи від простої праці [77].

**1.3. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу**

У процесі управління інноваційною діяльністю промислових підприємств особливого значення набувають оперативність проведення аналітичних досліджень, їх прогнозний характер, можливість врахування широкого кола суттєвих факторів, багатоваріантність підходів. У зв’язку з цим досить актуальним вбачається процес розробки і розкриття основних методичних підходів до проведення економічного аналізу інноваційної діяльності підприємств на основі сучасних концепцій підприємства аналітичних робіт.

Так, ресурсний підхід до стратегічного управління знайшов своє відображення в західній системі менеджменту, коли провадиться оцінка потенційних можливостей участі корпорацій в забезпеченні науково-виробничої діяльності. У межах цього напряму розглядаються проблеми врахування впливу інтелектуального капіталу на функціонування підприємства в усіх галузях і сферах ринкової економіки. При такому підході базуються на оцінці потенційних можливостей використання знань і результатів інноваційної діяльності, що належать підприємству.

Останнім часом фірми звертають все більшу увагу на так звані "моделі корисності" (utilitu models) [87]. З їхньою допомогою можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки працівників у результаті тих або інших заходів. Реально мова йде про здатність працівника приносити більшу або меншу додану вартість в умовах фірми. Відмінності в цінності визначаються характером посади й індивідуальних відмінностях працівників, що займають однакову (однойменну) посаду.

Слід зазначити, що у методичному відношенні проведення економічних оцінок у зв'язку з обліком людських ресурсів вимагає експертних суджень або складних аналітичних розрахунків. При цьому прийняті в них допущення зовсім не очевидні. Важливого значення набуває проблема вибору та обґрунтування показників. Так на думку [88, с.528], загалом, інтелектуальний потенціал підприємства складається з накопиченого обсягу знань, інтелектуального рівня працівників, досвіду інноваційної діяльності. Автор наводить наступний приклад базових показників інтелектуального потенціалу підприємства (табл. 1.3.1).

Даний набір можна доповнити базовими показниками інтелектуального потенціалу окремого співробітника підприємства (табл. 1.3.2).

Відповідно, науково-практичний та професійно-кваліфікаційний потенціал персоналу визначає можливість ефективного використання майна, що купується.

Кількісна і якісна характеристика кадрового потенціалу (як складової ІП)**,** таким чином, може вплинути на ціну підприємства як у ту, так й в іншу сторону. На практиці ця обставина підтверджується численними прикладами значного перевищення ринкової ціни підприємства над його балансовою вартістю. Різниця ця власне кажучи являє собою так званий гудвіл (від англ. Goodwill – добра воля), тобто умовна цілісна оцінка назви, репутації підприємства тощо.

Таблиця 1.3.1

Набір базових показників інтелектуального потенціалу підприємства [узагальнено автором]

|  |  |
| --- | --- |
| Група показників | Показник |
| Наявний обсяг знань | 1. Новизна продукції, що випускається 2. Новизна технологій, що використовуються 3. Новизна устаткування, що використовується |
| Інтелектуальний рівень працівників | 1. Оцінка менеджменту 2. Оцінка службовців 3. Оцінка робочих кадрів |
| Досвід інноваційної діяльності | 1. Інноваційна складність розробок 2. Масштаб інноваційної діяльності (дослідних робіт) 3. Масштаб проектів |

Таблиця 1.3.2

Набір базових показників інтелектуального потенціалу співробітника [108]

|  |  |
| --- | --- |
| Група показників | Показник |
| Освіта | Рівень базової освіти  Рівень наукової кваліфікації  Рівень додаткової професійної освіти |
| Наявні наукові результати | Масштаб публікацій  Масштаб інноваційних результатів (наприклад, патенти)  Масштаб наукових (конструкторських) робіт |
| Вміння | Досвід нестандартних інженерних (екон., управ.) рішень  Вміння комплексного вирішення проблем |

**РОЗДІЛ 2**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ "ХЛІБОЗАВОД САЛТІВСЬКИЙ"**

**2.1. Характеристика господарської діяльності**

Характеристика господарської діяльності підприємства, ефективність використання основних видів ресурсів, серед яких найважливішими є матеріальні, фінансові й трудові, дає можливість комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства, рівень його прибутку та конкурентну позицію його на ринку товарів і послуг.

ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський" – одне з найбільших спеціалізованих підприємств з виробництва хлібобулочних, кондитерських та бараночних виробів в Харкові та Харківській області.

Підприємство засновано в 2001 році на базі хлібозаводу № 11, який був уведений в дію в 1995 році як спеціалізоване підприємство по виробництву хліба та хлібобулочних виробів із пшеничного борошна.

У 2003 році в склад ЗАТ "Хлібозавод "Салтівський" увійшов хлібозавод № 3, який був заснований в 1932 році і спеціалізується по виробництву житніх та пшенично-житніх сортів.

Об'єм виробництва хліба та хлібобулочних виробів 150 тонн на добу.  
У 2006 році до складу ЗАТ "Хлібозавод "Салтівський" увійшов цех № 8, який спеціалізується на виробництві кондитерських та бараночних виробів.

Структура підприємства включає основні виробничі цехи, допоміжні цехи та підрозділи: електроцех, механічну майстерня, транспортний цех, відділ контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, будівельний цех, склади сировини та матеріалів, компресорна, парокотельна, центральна виробничо-технологічна лабораторія з музеєм чистих культур, та виробничі лабораторії.

Для зручності споживачів в місті Харків діє фірмова торговельна мережа. Підприємство – постійний учасник ярмарок, виставок та конкурсів в місті Харкові та Києві. исокий рівень якості продукції підтверджено нагородами та знаком "Вища проба".

ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський" приділяє велику увагу охороні навколишнього середовища та забезпечує повну інтеграцію принципів природоохоронної діяльності в процесі стратегічного планування і прийняття рішень з питань розвитку виробничої діяльності.

ПрАТ "Хлібзавод "Салтівський" забезпечує управління виробничими процесами так, щоб забезпечити захист навколишнього середовища, здоров'я і охорону праці власних працівників, а також безпеки населення міста і області шляхом повного дотримання норм і вимог законодавчих нормативних актів.

Маркетингова політика підприємства направлена на розширення ринку збуту в м. Харкові, а також пошук нових ніш в Харківській області та інших регіонах України, розширення асортименту продукції, підтримання конкурентоспроможної ціни і якості продукції, ефективного позиціонування товару, проведення широкомасштабної рекламної підприємства.

Оптовими покупцями підприємства є спеціалізовані хлібобулочні магазини та кіоски, а також продуктові магазини, кіоски, універсами, супермаркети.

**2.2. Оцінка стану й ефективності використання персоналу підприємства**

Дослідження стану й ефективності використання персоналу дозволяє характеризувати загальний його стан для подальшого аналізу інтелектуального потенціалу підприємства.

Розглянемо динаміку чисельності працівників ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" за категоріями у 2016-2018 роках (табл. 2.2.1, додаток К).

Згідно з розрахунками таблиці 2.2.1 середньооблікова чисельність працівників зменшувалась і у 2018 році складала 1694 особи, що було менше показника 2016 року на 536 осіб (24 %) та менше показника 2017 року на 424 особи (20 %).

Категорія, що є найчисельнішою, це робітники, які у 2018 році складали 1694 особи, що було менше показника 2016 року на 518 осіб (26,1 %) та менше показника 2017 року – на 419 осіб (22,3 %).

Таблиця 2.2.1

Показники середньооблікової чисельності працівників ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" за 2016-2018 роки

(осіб)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р., (+, -) від: | | Темп росту 2018 р., % до: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
| Керівники | 27 | 28 | 25 | -2 | -3 | 92,6 | 89,3 |
| Професіонали, фахівці | 68 | 60 | 62 | -6 | 2 | 91,2 | 103,3 |
| Технічні службовці | 154 | 148 | 144 | -10 | -4 | 93,5 | 97,3 |
| Робітники | 1981 | 1882 | 1463 | -518 | -419 | 73,9 | 77,7 |
| Середньообліко­ва чисельність працівників | 2230 | 2118 | 1694 | -536 | -424 | 76,0 | 80,0 |

Також зменшення відбувалося у всіх інших категоріях працівників, що негативно характеризує структуру персоналу підприємства.

Такі тенденції свідчать, що чисельність працівників зменшувалась, головним чином, за рахунок зменшення робітників, що відображено на рис. 2.2.1 (додаток К).

-26,1

-22,3

-7,4

-8,8

-6,5

3,3

-10,7

-2,7

-30,0

-25,0

-20,0

-15,0

-10,0

-5,0

0,0

5,0

Керівники

Професіонали,

фахівці

Технічні службовці

Робітники

**Категорія працівників**

**Темп приросту (спаду), %**

Темп приросту (спаду) у 2018 р. порівняно з 2016 р.

Темп приросту (спаду) у 2018 р. порівняно з 2017 р.

Рис. 2.2.1. Показники чисельності персоналу за категоріями на ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" за 2016-2018 рр.

**2.3. Оцінка інтелектуального потенціалу підприємства**

З метою оцінки стану й рівня інтелектуального потенціалу необхідно визначити його основні складові, серед яких найважливішими вважаємо вікову, освітню структуру персоналу, показники підвищення кваліфікації, наявність інновацій у виробництві та управлінні.

Характеристика статево-вікової структури дає змогу оцінити трудовий потенціал за цими ознаками та пропонувати напрями подальшого підвищення рівня інтелектуального потенціалу (табл. 2.3.1, додаток К).

Розрахунки таблиці 2.3.1 дозволяють підтвердити, що питома вага жінок набагато більше порівняно з питомою вагою чоловіків, але поступово зменшується. Так, питома вага жінок у 2018 році становила 60,4 %, що було менше показника 2016 року на 7,4 та 2017 року на 6,5 %. Такий розподіл працівників за статевою ознакою є нормальним і зумовлений специфікою підприємства і відображений на рис. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Статево-вікова структура персоналу ПрАТ "Хлібозавод Салтівський"

за 2016-2018 роки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | | | | Відхилення 2018 р. по чисельності від: | | Відхилен­ня 2018 р. по питомій вазі від: | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| чисель­ність | питома вага, % | чисель­ність | питома вага, % | чисель­ність | питома вага, % | 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
| Чоловіки | 717 | 32,2 | 699 | 33,0 | 670 | 39,6 | -47 | -29 | 7,4 | 6,5 |
| Жінки | 1513 | 67,8 | 1419 | 67,0 | 1024 | 60,4 | -489 | -395 | -7,4 | -6,5 |
| Молодь до 24 років | 680 | 30,5 | 725 | 34,2 | 555 | 32,8 | -125 | -170 | 2,3 | -1,5 |
| 24-35 років | 1115 | 50,0 | 1129 | 53,3 | 978 | 57,7 | -137 | -151 | 7,7 | 4,4 |
| 35-59 років | 307 | 13,8 | 170 | 8,0 | 94 | 5,5 | -213 | -76 | -8,2 | -2,5 |
| понад 60 років | 128 | 5,7 | 94 | 4,4 | 67 | 4,0 | -61 | -27 | -1,8 | -0,5 |
| Середньо­обліко­ва чисельність працівників | 2230 | 100 | 2118 | 100 | 1694 | 100 | -536 | -424 | 0,0 | 0,0 |

На рис. 2.3.1 можна спостерігати, що найменшою питома вага жінок була у 2018 році – 60,4 %, що підкреслює постійне переважання жінок на підприємстві протягом досліджуваного періоду.

32,2

33,0

39,6

67,8

67,0

60,4

0,0

20,0

40,0

60,0

80,0

100,0

120,0

2016

2017

2018

**Роки**

**Питома вага. %**

Чоловіки

Жінки

Рис. 2.3.1. Статева структура персоналу ПрАТ "Хлібозавод Салтівський"

за 2016-2018 рр.

**Розділ 3**

**Удосконалення управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський"**

**3.1. Стратегічні напрями реалізації інтелектуального потенціалу**

Кожне підприємство, що прагне вижити в умовах жорсткої конкуренції, повинне постійно шукати шляхи удосконалення своєї діяльності. У такій ситуації слід приділяти увагу раціональному використанню всіх видів наявних ресурсів. Одним з найважливіших ресурсів є персонал підприємства. Запорука успішної діяльності підприємства – це її персонал зі своїми навичками, вміннями, кваліфікацією та ідеями. Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є необхідними атрибутами успішного функціонування підприємства.

Більшість підприємств усвідомлюють значущість інноваційного процесу і стають на шлях запровадження інновацій, які перестають бути разовими, перетворюючись на безперервний процес, що забезпечує підприємства більш вигідну позицію в довгостроковій перспективі. Існує безліч підходів до визначення інновації, і в науковій літературі поняття інновації освітлено досить докладно. Однак більшість робіт присвячені продуктовим інноваціям, і майже не зустрічається робіт розглядають в якості інновації систему управління персоналом.

Система управління персоналом є відносно автономною і специфічною підсистемою загальної системи управління організацією; сукупністю взаємопов'язаних процесів управління людською діяльністю; виконавською діяльністю різних суб'єктів, які впливають на процес праці і персонал підприємства; сукупність методів впливу на поведінку людини в процесі трудової діяльності, а також сам процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

Як інновації системі управління персоналом притаманні риси і особливості інновації взагалі. І, відповідно, здійснюючи розробку і впровадження змін системи управління персоналом, необхідно оцінити їх своєчасність, можливість і результативність, зробити все необхідне, щоб опір персоналу був якомога меншим, а ефективність інновації як можна більшою.

**3.2. Забезпечення соціально-економічних умов підтримки інноваційної активності працівників**

Стрижнева ідея розглядати наукову інформацію (знання, інновації) у виробничих процесах як безпосередню продуктивну силу, безвідносно до суттєво нових, породжує для підприємств проблему ефективного використання її унікальних властивостей, обумовлених поєднанням її розповсюдженості і рідкості, невичерпності і обмеженості, що в кінцевому рахунку формує нову для підприємств проблему виміру вартості таких благ. Одночасно, людина як суб’єкт творчих процесів, що супроводжують трудову діяльність, також набуває властивостей ускладнення щодо оцінки її трудової діяльності в суто економічних категоріях. То ж в цілому підвищення ролі і значення інновацій як фактора виробництва, радикально модернізуючи утворення на кожному підприємстві як отриманого доходу, так і понесених витрат, змушує шукати нові шляхи забезпечення соціально-економічних умов інноваційної активності суб’єктів трудової діяльності (прямих її учасників і авторів) – працівників підприємства. Відправною точкою для цього вважаємо тезу про те, що людина-працівник сьогодні все більшою мірою виступає не стільки і не скільки суб’єктом редукованої трудової діяльності (праці), скільки носієм унікальних здібностей, використання яких уже не може повною мірою називатися працею в традиційному значенні даного терміну (отже, вимірюватися, оцінюватися, стимулюватися, мотивуватися традиційними способами).

Інноваційна діяльність в цілому здатна привести до позитивних зрушень щодо зростання обсягу ВВП навіть при порівняно незначних витратах на підтримку сприяючих цьому факторів, серед яких, як бачимо, інновації та НДДКР посідають призові місця.

Реалізація потенціалу, який несуть інновації як результат наукових досліджень чи спонтанних рішень щодо виробництва продукції з новими для ринку властивостями, базуючись на набутих працівниками знаннях та накопиченому досвіді, має враховувати кілька вагомих, на наш погляд складових. До них відносимо: систему якості за міжнародними стандартами ISO серії 9000 та 9004, філософію забезпечення якості Демінга, стратегію безперервного поліпшення якості Джурана.

Важливість врахування згаданого комплексу стандартів визначається їх прогресивним характером та регулюючою роллю при виході на зовнішній ринок і створенні прямих господарчих зв’язків. При формуванні загальної схеми управління інноваційним розвитком підприємства (рис. 3.2.1) ця особливість врахована у формі взаємодії із зовнішнім середовищем (ринками праці, товарів та послуг) через надання документально оформлених процедур та інструкцій, які відносяться до відповідності продукції певним стандартами з урахуванням новизни, якою вона наділена.

**Висновки і пропозиції**

Проведене дослідження управління ефективністю використання інтелектуального потенціалу ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський" дозволило зробити наступні висновки.

ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський" – одне з найбільших спеціалізованих підприємств з виробництва хлібобулочних, кондитерських та бараночних виробів в Харкові та Харківській області.

Структура підприємства включає основні виробничі цехи, допоміжні цехи та підрозділи: електроцех, механічну майстерня, транспортний цех, відділ контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, будівельний цех, склади сировини та матеріалів, компресорна, парокотельна, центральна виробничо-технологічна лабораторія з музеєм чистих культур, та виробничі лабораторії.

Розрахунки свідчать про підвищення рівня ефективності ви­користання основних засобів підприємства. Так, фондовіддача у 2018 році складала 3,21 грн., що було більше показника 2016 року на 1,12 грн. (53,6 %) та більше показника 2017 року на 0,85 грн. (36,2 %). Позитивним є змен­шення фондоємності.

На ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" упродовж досліджуваного періоду спостерігалося значне зниження показників доходу і прибутку, що негативно характеризувало ефективність господарської діяльності. Найвищими показники валового прибутку спостерігалися у 2018 році, але це не призвело до появи прибутку на підприємстві.

Проведене дослідження ефективності господарської діяльності дозволяє стверджувати, що протягом 2016-2017 років підприємство мало досить стабільні позитивні результати діяльності, які погіршилися у 2017, 2018 роках, що призвело до зниження усіх показників ефективності діяльності та перешкоджало ефективному розвитку інтелектуального потенціалу ПрАТ "Хлібозавод Салтівський".

Згідно з розрахунками середньооблікова чисельність працівників змен­шувалась і у 2018 році складала 1694 особи, що було менше показника 2016 року на 536 осіб (24 %) та менше показника 2017 року на 424 особи (20 %).

Найбільшу питому вагу займали робітники: у 2018 році їх питома вага складала 86,4 %, що було менше показника 2016 та 2017 років на 2,5 %. Найменшу питому вагу займали керівники: у 2016 році – 1,2 %, у 2017 році – 1,3 і у 2018 році – 1,5 %. У всіх категоріях протягом досліджуваного періоду відбувалося збільшення питомої ваги працівників, окрім категорії "робітники", що негативно характеризує кадрову політику підприємства.

Дані та розрахунки свідчать про негативні тенденції переважання процесів вибуття персоналу над процесами прийняття.

Розрахунки свідчать про зростання показників продуктивності праці на підприємстві. Так, у 2018 році виробіток на 1 працівника складав 231,17 грн.. що було більше показника 2016 року на 73,51 грн. або на 46,6 % та більше показника 2017 року на 52,39 грн. або на 29,3 %.

Проведений аналіз стану й ефективності використання персоналу дозволяє зробити висновки про зменшення чисельності працівників на тлі збільшення обсягів діяльності, що призвело до підвищення продуктивності праці. Також зростали показники середньої заробітної плати та зарплато­віддачі, що характеризувало досить ефективне використання персоналу на ПрАТ "Хлібозавод Салтівський".

Питома вага жінок набагато більше порівняно з питомою вагою чоловіків, але поступово зменшується. Так, питома вага жінок у 2018 році становила 60,4 %, що було менше показника 2016 року на 7,4 та 2017 року на 6,5 %.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання питомої ваги молодих працівників, оскільки саме вони складають найбільш перспективну категорію персоналу підприємства, яка здатна опановувати нові технології, нестандартно вирішувати складні завдання, що підвищувало б конкурентоспроможність продукції ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" на ринку товарів і послуг. Позитивним, на нашу думку, є досить висока питома вага – 57,7 % у 2018 році – працівників віком від 24 до 35 років, оскільки саме вони складають найбільш досвідчену категорію персоналу підприємства, що має певні знання, досвід роботи тощо.

Можна стверджувати про погіршення освітньої структури персоналу ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" впродовж досліджуваного періоду. Так, питома вага працівників, що не мають вищої освіти, підвищилась і у 2018 році становила 56,9 % проти 56,8 % у 2016 році та 53,9 % – у 2017 році. Такі тенденції свідчать про недостатню увагу управлінської ланки до освітньої структури трудового потенціалу та спроби підвищувати рівень освіти на підприємстві.

Питома вага працівників, що навчено безпосередньо на виробництві зросла і становила у 2018 році 93,5 %, що було більше показника 2016 року на 6,3 % та більше показника 2017 року 11,5 %, а питома вага навчених у навчальних закладах відповідно зменшилась і складала у 2018 році 6,5 %, що було менше показника 2016 року на 6,3 % та 2017 року на 11,5 %.

Основна маса працівників здобуває нову професію безпосередньо на виробництві і на індивідуальній формі навчання і значно менший відсоток працівників навчався у навчальних закладах різних типів.

Найбільшу питому вагу, що підвищували кваліфікацію становлять кваліфіковані та інші робітники, у 2018 році 76,5 %, що більше показника 2016 року на 21 % та більше 2017 року на 24,4 %.

На підприємстві спостерігається майже повна відсутність інновацій: технологічні інновації здійснювалися лише 2007 та 2009 роках, тобто три року тому, та полягали в оновленні технології виробництва хлібобулочних виробів в зв’язку з підвищення конкуренції на ринку. Організаційні інновації, що були здійснені у 2017, 2018 роках стосувалися зміни форми власності підприємства та відповідно репідприємства підприємства.

Останні управлінські інновації відбувалися у 2016 році і стосувалися кардинальних змін у кадровій політиці підприємства.

Таким чином, можна зробити висновки, що ПрАТ "Хлібозавод Салтівський" має потужний інтелектуальний потенціал, оскільки у виробничому процесі задіяно понад 1500 працівників, вони мають достатній рівень освіти, висока питома вага молоді та досвідчених працівників, зменшення питомої ваги працівників передпенсійного та пенсійного віку дозволяє розробляти та впроваджувати різного виду інновації.

У той же час скорочення чисельності, недосконала структура розвитку персоналу перешкоджає розвитку та повній реалізації інтелектуального потенціалу підприємства, розробці та впровадженню інновацій на ПрАТ "Хлібозавод Салтівський".

До сучасних напрямів впровадження інновацій в управління персоналом, які ми пропонуємо впроваджувати на ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський":

1. Розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. Сьогодні більшість організацій взяло на себе основні функції з навчання своїх співробітників, створили постійно діючі центри з навчання персоналу або встановили міцні і довготривалі зв'язки з різними навчальними закладами. При цьому навчання персоналу розглядається як безперервний процес, що має безпосередній вплив на досягнення організаційних цілей.

2. Побудова систем традиційної та нетрадиційної мотивації. Характер і величина винагороди, одержуваної співробітником за свою працю, безпосередньо впливає на здатність підприємства залучати, утримувати та мотивувати необхідний їй персонал.

3. Формування корпоративної культури.

4. Розробка моделі компетенцій для конкретного підприємства. Витратами, пов’язаними зі зростанням підприємств можуть стати низька регламентація робочих процесів, відставання кількості працюючих у підприємства співробітників від її реальних потреб, хронічна перевантаженість персоналу, збої в роботі, різке погіршення емоційної обстановки та корпоративної дисципліни. Для вирішення даних проблем можуть бути запрошені зовнішні консультанти, які розроблять модель компетенцій, що містить такі пункти, як поліфункціональність, управління виконанням, організацію технологічних ланцюгів, вирішення конфліктів, розвиток підлеглих, орієнтацію на якість та оперативність впровадження інновацій.

5. Використання комп'ютерних технологій в управлінні персоналом. Останнім часом все більшої популярності набувають різні програмні продукти, які дають можливість підприємством вести облік персоналу в усіх його численних аспектах. Це полегшує всі види розрахунків і значною мірою прискорює обмін звітними даними між управлінським персоналом підприємств.

Запропонована нами схема системи управління інноваційним розвитком підприємства повинна, з нашої точки зору, передбачати:

* створення умов для формування, прийняття і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства, виходячи з результатів моніторингу, який стосується ринків праці, товарів і послуг, державних та комерційних установ, інвесторів;
* соціально-економічне стимулювання інноваційної активності найманих працівників – створення комплексу дієвих економічних та соціальних важелів підтримки прагнень працівників до розробки інновацій в технології, організації виробництва, трудовому процесі, якості продукції тощо, що передбачає адекватну матеріальну оцінку трудових зусиль з виокремленням винагороди (доходу) за розробку нових ідей, особистий внесок у впровадження інновацій на підприємстві, забезпечення інноваторів окремими соціальними пакетами, які найбільш відповідають їх індивідуальним соціальним потребам;
* підвищення конкурентних переваг підприємства на основі інноваційного розвитку виробництва, виробництва та реалізації інноваційного продукту;
* ефективне використання можливостей інформаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства, яке, опираючись на досягнення сучасних інформаційних технологій, дозволяло б підприємству утримувати базу інноваційних досягнень (як внутрішніх, так і зовнішніх), використовувати методи оперативного оцінювання ризиків та прогнозування ситуацій, приймати оптимально виважені рішення, які стосуються випуску нової продукції, удосконалення технології та організації виробництва.

Запропоновані нами заходи економічно обґрунтовані та можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ "Хлібозавод "Салтівський", що забезпечить підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу та ефективність господарської діяльності загалом.