

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 Економіка  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петро МАКАРЕНКО

«05» грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Формування та напрями підвищення ефективності використання персоналу підприємства»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

**Климко Аміна Максимівна**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доцент

Ірина ЗАГРЕБЕЛЬНА

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

Сучасне підприємство, здебільшого, це відкрита система, що максимально взаємодіє з навколишнім зовнішнім середовищем через обмін ресурсами, продукцією, інформацією, тому його виживання і конкурентоспроможність буде залежати від того, наскільки швидко та своєчасно воно зможе адаптуватися до змін умов навколишнього бізнес-середовища, тобто наскільки персонал підприємства може швидко ухвалювати управлінські рішення для адаптації до викликів середовища. Результативність ухвалених рішень визначатиметься компетенцією співробітників та їхньою здатністю підтримувати інноваційність і самодостатність підприємства, тобто рівнем трудового потенціалу підприємства.

Економічне становище господарюючих суб'єктів зумовлюється ефективністю використання всіх елементів процесу праці: предметів праці, засобів праці та самої праці. Ефективність їх застосування знаходить відображення в рівні витрат на одну гривню товарної продукції, і як наслідок у рівні рентабельності виробництва, що в результаті визначає фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Проблему управління розвитком і використання персоналу підприємства розглядали в наукових працях Н. С. Власенка, Г. А. Дмитренка, І. В. Драган, О. М. Зборовської, А. В. Калини, Н. Д. Лук'янченка, С. В. Мочерного, В. М. Петюх, О. А. Устенко та ін. Разом з тим питання щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві потребує подальшого узагальнення та поглибленого вивчення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та пошуку шляхів підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

- теоретично обґрунтувати механізм формування та ефективне використання персоналу підприємства;
- проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу підприємства;
- провести оцінку ефективності використання персоналу підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

**Об'єктом дослідження** були організаційно-економічні та соціально-економічні процеси сільськогосподарського виробництва на підприємстві, зокрема забезпечення ефективного використання персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні аспекти підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

**Методи дослідження.** Методичною основою кваліфікаційної роботи слугували абстрактно-логічний, системно-структурний, порівняльний, монографічний, розрахунково-конструктивний, індексний, графічний, економіко-математичний, діалектичний метод дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку й розвитку.

**Інформаційну базу** кваліфікаційної роботи становили матеріали Полтавського обласного відділу статистики, літературні джерела, статистична звітність за 2018-2022 рр. основних економічних показників роботи підприємства, власні спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних засад підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Зокрема, автором

*систематизовано:*

- методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

- удосконалення мотиваційного механізму та системи оплати праці;
- напрями розвитку персоналу підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Одержані в процесі кваліфікаційного дослідження результати, які виражені в рекомендаціях щодо формування та напрямів підвищення ефективності використання персоналу підприємства, мають практичну цінність та можуть бути використані в сільськогосподарських підприємствах.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 70 найменувань. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків та 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Механізм формування та раціонального використання персоналу

Управління сучасним підприємством стикається з різноманітним проблем, які забезпечують повноцінний розвиток підприємства. Першочерговим серед цих проблем є персонал та підвищення кваліфікації працівників. Якщо працівники виступають ключовою фігурою в комерційній сфері, передача товарів від підприємства до кінцевого споживача значною мірою залежить від ефективності їх роботи. Організація комерційної діяльності включає декілька взаємопов'язаних елементів, а саме: людей (співробітників підприємства), цілі, яких прагне досягти підприємство, та управління, що мобілізує потенціал організації для досягнення поставлених цілей. Для підвищення продуктивності комерційного підприємства насамперед необхідно якісно формувати команду співробітників.

Набір кадрів – це прийняття на роботу тих людей, які раніше не працювали на цьому підприємстві. Набір кадрів включає кілька етапів: 1) рішення підприємства, що полягає в необхідності набору персоналу; 2) встановлення вимог до претендентів на займану посаду; 3) визначення основних джерел надходження кандидатів; 4) вибір одного з методів, за допомогою якого буде реалізовано набір претендентів на займану посаду.

Ротація кадрів – горизонтальні переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, де самі функції підрозділів ідентичні. Таке переміщення комерційна організація здійснює з метою ознайомлення своїх працівників з різними виробничими завданнями організації [11, с. 242].

Відбір персоналу – оцінка кандидатів на вакантні посади або робочі місця. Відбір персоналу включає: первинну співбесіду; розгляд резюме кандидата; наведення довідок про претендента на обійману посаду; тестування, опитування кандидатів; медичний огляд; вторинну співбесіду; аналіз

результатів.

Сучасна організація, здебільшого, це відкрита система, що максимально взаємодіє з навколишнім зовнішнім середовищем через обмін ресурсами, продукцією, інформацією, тому її «виживання» і конкурентоспроможність буде залежати від того, наскільки швидко та своєчасно вона зможе адаптуватися до умов навколишнього бізнес-середовища, що безперервно змінюються, тобто наскільки персонал підприємства може швидко ухвалювати управлінські рішення для адаптації до викликів зовнішнього середовища. Результативність ухвалених рішень визначатиметься компетенцією співробітників та їхньою здатністю підтримувати інноваційність і самодостатність підприємства, тобто рівнем трудового потенціалу. Наразі немає чіткого визначення поняття «трудового потенціалу», проте всі вчені сходяться в одному: «трудова потенціал» – це результативність віддачі праці, яка повинна змінюватися під час діяльності підприємства залежно від стадії його розвитку та навколишнього бізнес-середовища (рис. 1.1).

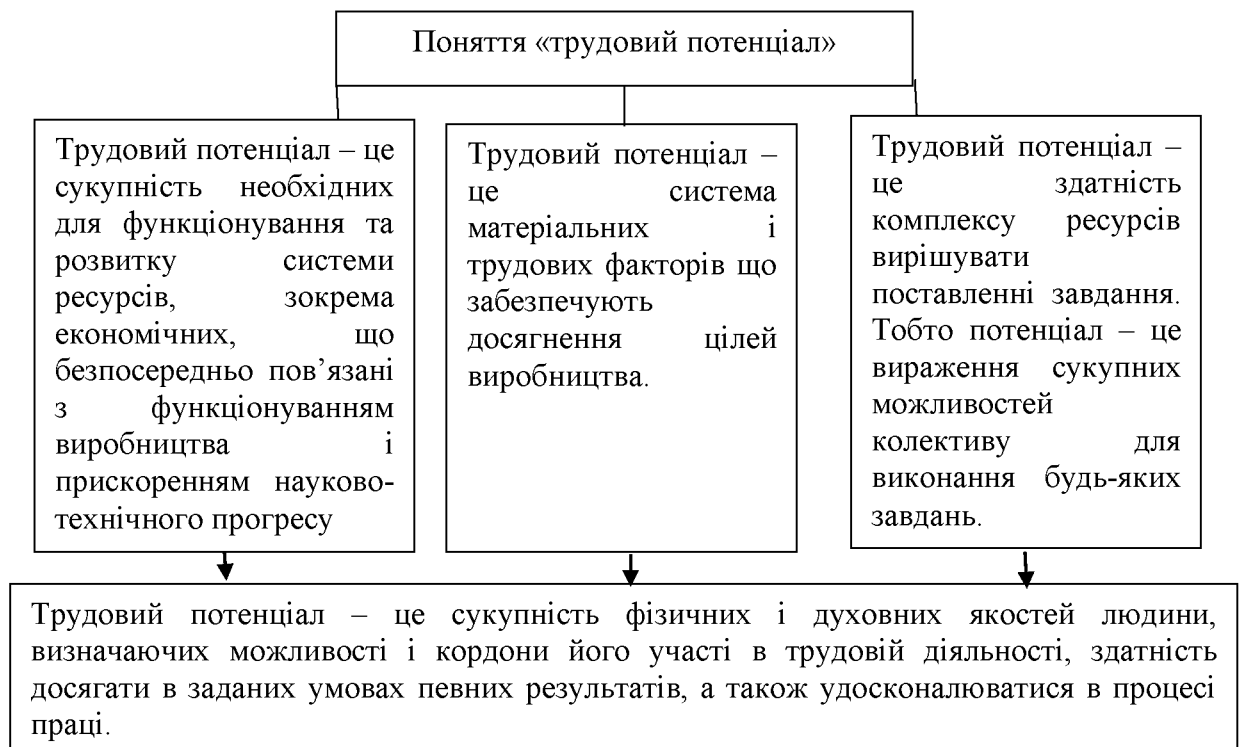


Рис. 1.1. Відмінності у визначенні терміну «трудова потенціал» [25, с.

Трудовий потенціал підприємства формується на основі досвіду, знань, навичок, творчих здібностей кожного працівника, тобто комплексу його психофізіологічного, кваліфікаційного, творчого та особистісного потенціалів. Тому одним із найважливіших завдань менеджменту є оцінювання наявного рівня трудового потенціалу та створення умов у процесі діяльності підприємства, що дають змогу кожному працівникові повністю розкрити свій трудовий потенціал, а для цього насамперед необхідно оцінити вже наявний рівень потенціалу та створити систему, яка мотивує його підвищення.

Оцінка трудового потенціалу персоналу – доволі складне в методичному й організаційному плані завдання, і для його вирішення необхідно розв'язати такі проблеми: кількісної та якісної оцінки сформованого рівня трудового потенціалу; виявлення трудового потенціалу кожного працівника; оцінка ступеня його використання; аналіз відповідності працівника займаній посаді або його готовності обійняти конкретну посаду; оцінка ефективності його трудової діяльності і, отже, визначення ступеня і значущості конкретного працівника .

Для розв'язання поставлених проблем нами пропонуються такі етапи формування та розвитку трудового потенціалу (рис. 1.2).

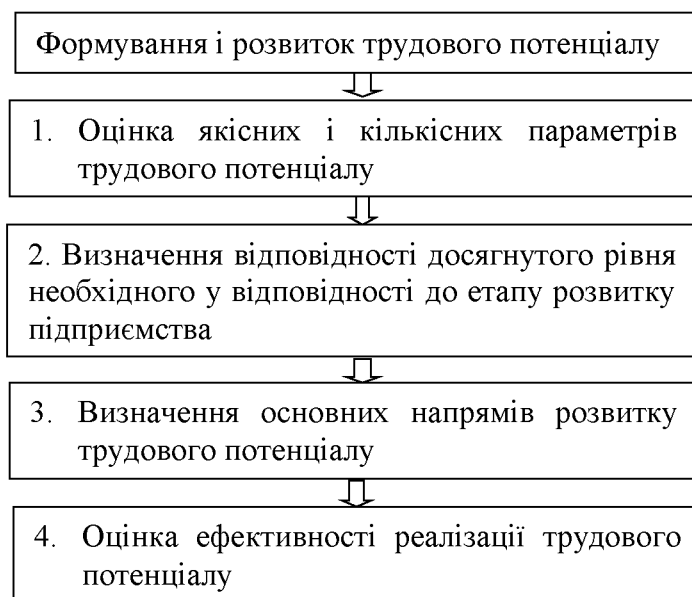


Рис. 1.2 Етапи формування і розвитку трудового потенціалу підприємства [41, с. 38]

Для отримання повної інформації про рівень трудового потенціалу, його результативність та подальший розвиток можуть бути використані різноманітні методи збору інформації, її аналізу та оцінки.

Для кількісної оцінки використовується аналіз за даними відділу кадрів, який і дає змогу оцінити кількісний склад та його кваліфікаційну, професійну структуру тощо. Для якісної оцінки трудового потенціалу може бути використано багато методів, що доповнюють один одного, тому вибір визначатиметься метою аналізу в міру розвитку персоналу підприємства.

На наш погляд, найбільш інформативним для якісної оцінки є метод «360 градусів», тому що цей метод дає можливість проведення комплексної оцінки трудового потенціалу персоналу. Так, наприклад, оцінку керівника за системою «360 градусів» наведено на рисунку 1.3.

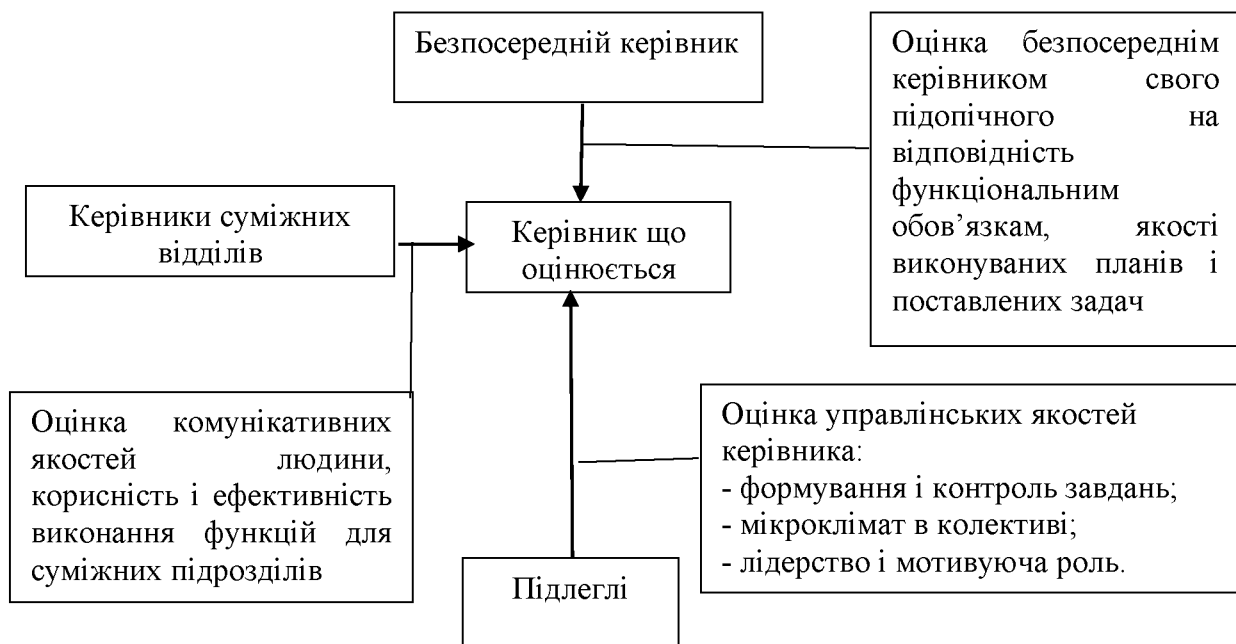


Рис. 1.3. Оцінка керівників за системою «360 градусів» [54, с. 63]

На другому етапі оцінки формування та розвитку трудового потенціалу визначається відповідність досягнутого рівня необхідному відповідно до етапу розвитку підприємства. Для цих цілей може бути використано нормативний метод оцінки. Для визначення відповідних характеристик використовують методологію, відповідно до якої ухвалення рішень щодо розвитку персоналу

залежить від етапу життєвого циклу підприємства та цілей, яких воно має досягти в бізнесі.

Після оцінки компетентності персоналу та оцінки її відповідності необхідному рівню планується система його розвитку.

Третій етап оцінювання – це визначення основних напрямів розвитку трудового потенціалу. Отже, для високого рівня прихильності персоналу, зацікавленості його в кінцевих результатах і прагненні зробити свій внесок у досягненні загальних цілей підприємства важливо ефективно мотивувати співробітників, потрібно знати і враховувати їхні потреби та мотиви.

У результаті комплексного оцінювання трудового потенціалу формується система управління трудовим потенціалом, алгоритм якого представлено на рисунку 6.



Рис. 1.4. Управління трудовим потенціалом [67, с. 34]

У спрацьованому колективі є певний командний дух. Найчастіше він залежить від особистих цілей членів колективу та керівництва. Для взаєморозуміння між працівниками та керівником останньому доведеться

навчитися викладати суть своїх вимог, завдання підлеглих відповідно до їхніх цілей. Розуміння персоналом поставленої мети та доступність загального плану - основа правильно організованої командної роботи. Колектив має розуміти, що саме в команді працівники впораються з поставленими завданнями. Існує низка факторів, здатних значно знижувати працездатність колективу (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Фактори, що знижують працездатність колективу [22, с. 54]

Для досягнення найкращого результату при виконанні бізнес-завдання головне – правильно мотивувати співробітників. Мета матеріальної мотивації співробітників полягає в отриманні ними заробітної плати. Дослідивши переваги основних методів нематеріальної мотивації співробітників, підприємство застосовує власні способи заохочення. Усе залежить від можливостей і потреб колективу, де якісна й оперативна робота безпосередньо залежить від керівника. Ефективне управління персоналом – запорука успіху підприємства та гарантія його процвітання. Управління персоналом включає розподіл обов'язків, створення сприятливої атмосфери, що забезпечує нормальну взаємодію співробітників. Професійне управління співробітниками включає їхню мотивацію або створення системи заохочень, заснованої на індивідуальних досягненнях кожного працівника підприємства. Робота з персоналом вимагає особливої кваліфікації та досвіду, тому керівнику не завжди вдається створити згуртовану команду, але домогтися цього можна, вибудувавши ефективну стратегію.

Отже, успіх підприємства залежить від співробітників, від взаєморозуміння керівництва і підлеглих. Правильне формування мотивації колективу, якісна та оперативна робота безпосередньо залежить від керівника. Запорукою успіху підприємства залишається ефективне управління персоналом, створення сприятливої атмосфери, раціональний розподіл обов'язків. Вибудувавши стратегію управління, вирішуючи основні проблеми підприємства, лідер-керівник в умовах обмеженості людських ресурсів зможе організувати результативний і продуктивний бізнес-процес у підприємстві. Ретельне вивчення факторів, що знижують працездатність колективу, вивчення потреб персоналу та основних методів управління допоможе не тільки інтегрувати всі управлінські процеси підприємства, а й реалізувати актуальні бізнес-цілі.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства**

Раціональне використання трудових ресурсів виступає ключовим інструментом, спрямованим на підвищення ефективності діяльності підприємства. Система управління персоналом повинна базуватися на об'єктивній, визначеній оцінці, яка враховує специфіку діяльності конкретного підприємства. Також при широкому вивченні теоретичних і методичних аспектів оцінки персоналу, на практиці виникає потреба в методиках, що забезпечують комплексне оцінювання з урахуванням особливостей діяльності підприємства різних сфер і галузей.

Термін «робота персоналу» в економічній науці розглядається як процес застосування трудових ресурсів у бізнес-процесах організації. Основною функцією персоналу, як кадрових ресурсів, що залучаються підприємством, є виконання певних функцій у бізнес-процесах. Термін «персональний» охоплює всіх працівників підприємства.

Основною посадовою оцінкою роботи персоналу є аналіз ефективності виконання співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків. Оцінка праці характеризує здатність працівника залежно від впливу на діяльність конкретного підрозділу або підприємства в цілому. Як зазначає Н.В. Кожухова, «ефективність роботи кожної зі співробітників є основою стабільності та розвитку підприємства, а також гарантією досягнення стратегічних і тактичних цілей» [8, с. 163].

В управлінському процесі оцінка результативності роботи персоналу для ухвалення рішень щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами, ротації кадрів, формування кадрового резерву, мотивації, розвитку персоналу тощо. Також вона дає можливість інформувати про відносний рівень роботи кожного співробітника. У результаті цей працівник може усвідомити сильні та слабкі сторони трудової діяльності та скоригувати свою поведінку [25, с. 67].

У сучасній науково-методичній літературі розроблено досить велику теоретико-методологічну базу щодо оцінювання персоналу. Однак, аналіз існуючих поглядів і підходів до оцінки роботи персоналу показує наявність різних підходів. Різноманіття категорій, показників і методологій оцінювання роботи персоналу зумовлює необхідність систематизації методів для їх ефективного застосування в управлінській діяльності.

Необхідно зазначити, що основою оцінки роботи персоналу є поняття ефективності. Однак, поняття ефективності стосовно трудових ресурсів багатьма вченими зводиться до поняття економічної результативності, оцінюваної в показниках продуктивності. Для глибшої оцінки низка експертів пропонують оцінювати ефективність праці показниками прибутковості та співвідношення вкладень у персонал. Пропонуються і комплексні моделі, що включають кілька інтегрованих показників.

Водночас існують й інші підходи, що виділяють як ключові показники ефективності роботи персоналу різні групи показників [39, с. 78]. Спроби розширення системи оцінювання роботи співробітників призвели до включення

до складу показників ефективності трудових ресурсів низки якісних показників, таких як оцінювання якості обслуговування, ступеня задоволеності клієнта тощо.

У ситуації, що склалася, різноманіття підходів до оцінювання роботи персоналу для проведення дослідження необхідно розглянути сутність поняття «ефективність» більш детально. Термін ефективність вперше запропонував американський учений Г. Емерсон у своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності», яка вийшла друком у 1913 році. Г. Емерсон розумів ефективність як максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами [8, с. 163]. Це визначення відображає сутність економічної ефективності. У сучасних наукових поглядах ефективність розуміють як ширшу та всеосяжну категорію, яка відображає, наскільки економічно та результативно виконують комплекс поставлених завдань, що охоплює: досягнення цілей, економію ресурсів, одержання результату, зіставлення результату з планом і застосування прогресивних тенденцій [15, с. 47].

При цьому в понятті ефективності досліджуваного процесу виокремлюють кілька складових. Насамперед, це результативність та економічність. Перше поняття відображає досягнення цільових показників аналізованим процесом. Оцінка результативності включає порівняння отриманих і можливих результатів діяльності, яких було б досягнуто за ефективнішого управління ресурсами [36, с. 445].

Поняття «економічність» передбачає визначення якості витрачання ресурсів. Оцінка економічності заснована на співвідношенні обсягу ресурсів, витрачених у процесі виробництва, і обсягу отриманих результатів. Комплексне оцінювання ефективності будь-якого процесу передбачає зіставлення його результативності та економічності. Зростання ефективності процесу має характеризуватися поєднанням збільшеної результативності та підвищенням або збереженням якості витрачання ресурсів. Підходи до оцінювання ефективності в сучасних економічних системах, як правило, не обмежуються

поняттям економічної результативності, формуючи комплексну систему оцінювання, що включає поряд з економічною, соціальну та управлінську ефективність. Використання такого підходу забезпечує комплексне врахування впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування організації та суспільства.

При оцінці ефективності роботи персоналу в сучасному управлінні також відбувається поступовий перехід до комплексної системи оцінки. Якщо раніше експерти розглядали категорію ефективності праці спільно з поняттям продуктивності, то сьогодні ефективність роботи персоналу, являє собою продуктивність праці з урахуванням досягнутих економічних, організаційних і соціальних ефектів.

Науковці поділяють методи оцінки персоналу на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються на суб'єктивній оцінці керівника або колеги. Їхні недоліки включають в себе те, що оцінка дається індивідуальному працівникові, ігноруючи цілі підприємства, обґрунтовується на думку керівника, ігноруючи думку колег, підлеглих, клієнтів і т.д. Крім того, такі методи орієнтуються на минулі досягнення і не враховують довгострокові перспективи розвитку підприємства та працівника.

Нетрадиційні методи оцінки розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і наголошують на оцінці працівника його колег та його здатність до співпраці в колективі. Вони враховують результати в цілому по підприємству, а оцінка не обмежується лише успішним виконанням поточних обов'язків, а також враховує здатність до професійного розвитку та освоєння нових знань.

У цільових, планових і оперативних оцінках існуючі методи можна об'єднати в три групи: якісні, якісні та комбіновані. До якісних методів відносяться методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону та метод обговорення. Кількісні методи включають усі методи оцінки рівня якості працівника з використанням

числових значень. Комбіновані методи об'єднують експертні оцінки та тестування.

У рамках такого підходу під продуктивністю праці розуміють її економічну ефективність (тобто відношення реалізованого на ринку результату праці в грошових одиницях до оплаченої за ринковими цінами трудомісткості виробництва цього результату), а під ефективністю роботи персоналу – його загальну результативність (величину задоволеності результатами праці всіх зацікавлених сторін на всіх стадіях життєвого циклу як самої праці, так і її результату) [18, с. 150].

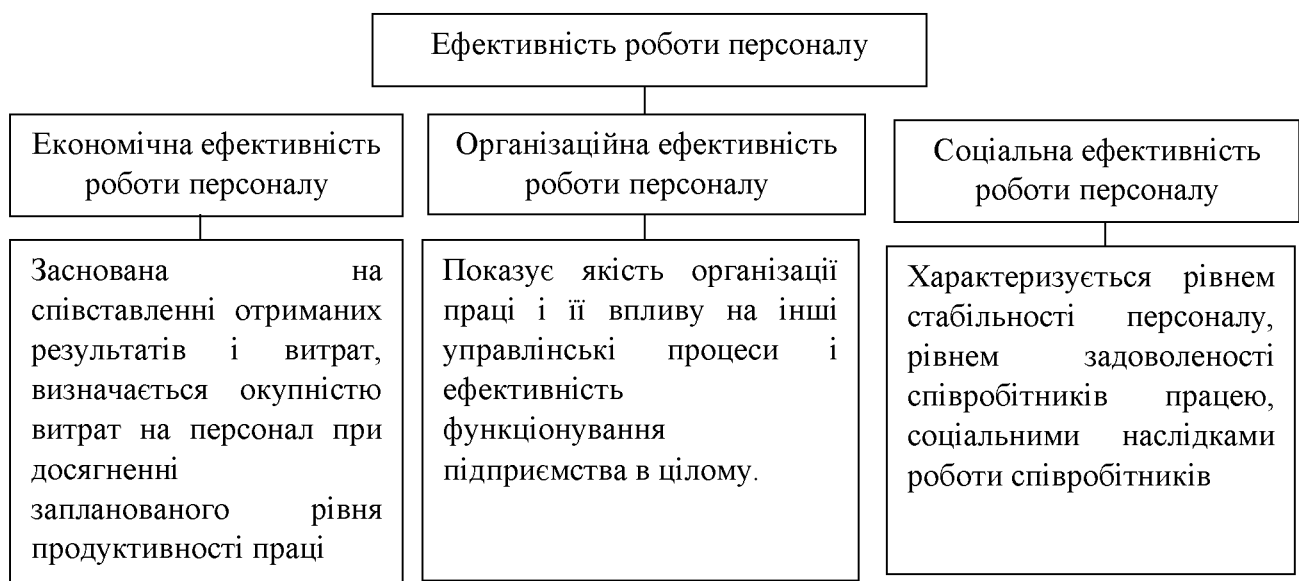


Рис. 1.6. Комплекс показників ефективності роботи персоналу підприємства [43, с. 46]

Основою комплексного оцінювання ефективності роботи персоналу згідно з таким підходом є оцінка трьох її компонентів: економічної, організаційної та соціальної ефективності. Для кожного з виокремлених напрямів оцінювання ефективності роботи персоналу існує досить широкий комплекс показників і методів оцінювання. Загалом використовувані в оцінюванні показники можна розділити на дві великі групи:

1) прями (або кількісні) – це обсяг, повнота, якість, своєчасність виконання посадових обов'язків тощо. Особливістю цих показників є їхня досить проста вимірюваність і можливість об'єктивної кількісної оцінки;

2) непрямі – такі, що не мають прямого впливу на досягнення результатів, їх неможливо визначити кількісно. Такі показники також називають якісними, до них відносять оперативність роботи, напруженість, інтенсивність, якість праці тощо [8, с. 163].

Нині розроблено багато методик оцінювання роботи персоналу. Аналіз можливих методів оцінювання стосовно окремих компонентів ефективності роботи персоналу підприємства наведено в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Аналіз можливих методів оцінювання окремих компонентів  
ефективності роботи персоналу підприємства**

Компонент оцінки	Методи та показники оцінки
Економічна ефективність роботи персоналу	Оцінка показників продуктивності, прибутковості праці, зарплатовіддачі, зарплатомісткості, віддачі від вкладення коштів у людський капітал, оцінка показників інтенсивності праці.
Організаційна ефективність роботи персоналу	Оцінка досягнення планів і цілей підприємством, підрозділами та конкретними працівниками, управління за цілями, внутрішній аудит. Розроблення систем ключових показників ефективності роботи персоналу. Використання шкали оцінок (бальних шкал); тестів; кейсових методів; спостереження; зворотного зв'язку; оцінювання якості обслуговування та ступеню задоволеності клієнта, Performance management
Соціальна ефективність роботи персоналу	Оцінка якості обслуговування і ступеня задоволеності клієнта, оцінка задоволеності персоналу.

Серед різних методів оцінювання роботи персоналу найефективнішими і найпоширенішими експертами називаються такі методики: шкала оцінок (бальна шкала); тести; кейсовий метод; спостереження; зворотній зв'язок або оцінки 180-360° [33, с. 245]. Вибір конкретних методів і показників оцінки роботи персоналу підприємства на практиці залежить від низки чинників, як внутрішньо організаційного характеру, так і від суб'єктів і цілей самого процесу оцінки, тенденцій розвитку кадрового ринку та методів управління персоналом.

Як справедливо зазначають експерти, формуючи систему оцінювання персоналу, слід насамперед враховувати, що методи і моделі оцінювання

залежать від змісту праці та категорії оцінюваних співробітників. Найскладнішою в оцінюванні є робота управлінського персоналу і працівників інтелектуальної ланки. Так науковці зазначають, що результативність праці робітників-відрядників оцінювати простіше, тому що кількісні та якісні результати їхньої праці виражаються в кількості виробленої продукції та її якості, а оцінка проводиться на основі порівняння із плановими показниками [54, с. 62]. Оцінка ж праці керівників і фахівців значно складніша, тому що результативність роботи управлінського персоналу залежить від ступеня досягнення мети управління за найменших витрат.

Чималу роль у формуванні системи оцінювання праці персоналу в підприємстві відіграють використовувані технології та бізнес-процеси і їх вдосконалення. Слід зазначити, що за наявного доволі широкого розмаїття методів проведення оцінки роботи персоналу, але всі вони стрімко втрачають актуальність і застарівають під впливом змін зовнішнього середовища та інформаційних революцій. У сучасній економічній системі таке оцінювання потребує дедалі більш багатогранного підходу, пошуку інноваційних методів для забезпечення підвищення ефективності праці.

Отже, оцінка роботи персоналу є невід'ємним елементом управлінської діяльності, що показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства, його конкурентоспроможності. Сучасні підходи до оцінювання роботи персоналу, незважаючи на розмаїття підходів і пропонованих показників, характеризуються підвищенням комплексності та багатогранності оцінювання ефективності, що включає поряд з економічною, соціальну та управлінську ефективність. Використання такого підходу забезпечує комплексне врахування впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування підприємства та суспільства, але потребує детальнішого опрацювання методології оцінювання та особливостей її застосування до підприємств різних галузей і форм діяльності.

## Висновки до 1 розділу

1. Трудовий потенціал підприємства формується на основі досвіду, знань, навичок, творчих здібностей кожного працівника. Тому одним із найважливіших завдань менеджменту є оцінювання наявного рівня трудового потенціалу та створення умов у процесі діяльності підприємства, що дають змогу кожному працівникові повністю розкрити свій трудовий потенціал, а для цього насамперед необхідно оцінити вже наявний рівень потенціалу та створити систему, яка мотивує його підвищення.

2. Успіх підприємства залежить від співробітників, від взаєморозуміння керівництва і підлеглих. Правильне формування мотивації колективу, якісна та оперативна робота безпосередньо залежить від керівника. Запорукою успіху підприємства залишається ефективне управління персоналом, створення сприятливої атмосфери, раціональний розподіл обов'язків.

3. Науковці поділяють методи оцінки персоналу на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються на суб'єктивній оцінці керівника або колеги. Їхні недоліки включають в себе те, що оцінка дається індивідуальному працівникові, ігноруючи цілі підприємства, обґрунтовується на думку керівника, ігноруючи думку колег, підлеглих, клієнтів. Крім того, такі методи орієнтуються на минулі досягнення і не враховують довгострокові перспективи розвитку підприємства та працівника.

4. Нетрадиційні методи оцінки розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і наголошують на оцінці працівника його колег та його здатність до співпраці в колективі. Вони враховують результати в цілому по підприємству, а оцінка не обмежується лише успішним виконанням поточних обов'язків, а також враховує здатність до професійного розвитку та освоєння нових знань.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та забезпеченість його персоналом**

Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є дослідження та експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Власником підприємства станом на 22.11.2021 є Національна академія аграрних наук України, внесок якої складає 38549289 грн (100%). Підприємство займається вирощуванням насіння високих репродукцій практично всіх культур, зокрема, пшениці, ячменю, гороху, люцерни та сої і їх реалізацією. Також досліджуване підприємство має племінне тваринництво, велику рогату худобу та свиней. Розводить переважно українську чорно-рябу молочну породу корів, Українську білу крупну породу свиней. Також підприємство має племінне тваринництво, велику рогату худобу та свиней. Розводить переважно українську чорно-рябу молочну породу корів, Українську білу крупну породу свиней. На території господарства розташовані два племзаводи, де утримують 420 племінних корів і 140 основних свиноматок. Робота з тваринами спрямована на вдосконалення існуючого потенціалу з використанням сучасних досягнень генетики.

Аналізуючи природні та економічні фактори, ми можемо окреслити сучасну галузеву систему виробництва та оцінити можливості майбутнього розвитку і спеціалізації виробництва. У сільському господарстві ґрунти є основним засобом виробництва, ключовим джерелом виробничого процесу, без якого неможливе виробництво сільськогосподарської продукції. Ґрунт визначає швидкість процесу росту та рівень продуктивності виробництва. В аграрному бізнесі велика частка продукції виробляється на землі, тому ґрунт використовується як основний засіб виробництва. Площа сільськогосподарських угідь аграрних підприємств Полтавського району

складає 77,2 тис. га за досліджуваний період – 3700 га у середньому на одне підприємство, площа ріллі – 71,9 тис. га (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу сільськогосподарських угідь аграрних підприємств  
Полтавського району та досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Площа с.-г. угідь аграрних підприємств Полтавського району, тис. га	77,2	77,2	77,2	77,2	77,2	100,0
у середньому на 1 підприємство	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	100,0
у т. ч.: рілля	71,7	71,8	71,9	71,9	71,9	100,3
у середньому на 1 підприємство	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	100,1
Площа с.-г. угідь досліджуваного підприємства, га	3306	3306	3306	3306	3306	100,0
у % до середньорайонних даних	89,9	89,9	89,9	89,9	89,9	x
у т. ч.: рілля	3287	3287	3287	3287	3287	100,0
у % до середньорайонних даних	96,3	96,1	96,0	96,0	96,0	x
Питома вага с.-г. угідь досліджуваного підприємства в площі району, %	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	98,7

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що досліджуване підприємство є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі. У 2022 р. порівняно з 2018 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишається незмінною – 3306 га і у 2022 р. є меншою за середньорайонні дані на 8,9 %. Площа ріллі підприємства також стабільна та становила у 2022 р. 3287 га, що менше від середньорайонних даних на 2,6 %; посівна площа зменшилась на 180 га та складає 3107 га.

Ефективна діяльність будь-якої організації, незалежно від роду її діяльності, потребує залучення висококваліфікованого персоналу та їх повної зацікавленості, залученості та орієнтованості на результат. Кількість працюючого персоналу по сферах діяльності досліджуваного підприємства більш детально проаналізовано в таблиці 2.2.

Середньорічна чисельність працівників досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у

сільськогосподарському виробництві 210 осіб. Працівники сільського господарства, зайняті більшою мірою у тваринництві – 124 особи, а у рослинництві – 86 осіб. У рослинництві за період 2018-2022 рр. чисельність працівників скоротилась на 21 особу (19,6 %), а у тваринництві зросла на 1 особу (0,8 %).

Таблиця 2.2

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	234	229	230	232	235	1,0	100,4
з них зайнятих у с.-г. виробництві	210	200	200	200	210	0,0	100,0
у т. ч.: в рослинництві	107	103	90	90	86	-21,0	80,4
в тваринництві	123	97	110	110	124	1,0	100,8
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	449,28	439,68	441,60	445,44	451,20	1,9	100,4
у т. ч.: в рослинництві	94,16	90,64	79,20	79,20	75,68	-18,5	80,4
в тваринництві	355,12	349,04	362,40	366,24	375,52	20,4	105,7
Виробництво валової продукції у співставних цінах на 1 працівника, тис. грн	270,82	277,92	282,01	287,28	260,50	-10,3	96,2
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	8,68	5,16	9,37	9,40	5,22	-3,5	60,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	19250,0	207,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	6361,8	7740,5	9511,9	12264,0	13160,9	6799,2	206,9
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:							
с.-г. угідь, га	15,74	16,53	16,53	16,53	15,74	0,0	100,0
ріллі, га	15,65	16,44	16,44	16,44	15,65	0,0	100,0
Коефіцієнт використання запасу праці	0,91	0,93	0,96	0,96	0,96	0,0	105,5

Разом із майже стабільною чисельності працюючих, фонд робочого часу збільшився на 1,9 тис. люд.-год. (0,4 %), більшою мірою за рахунок галузі

тваринництва. Стабільною є динаміка показника навантаження сільськогосподарських угідь та ріллі на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, який складає близько 15 га та свідчить про стабільність працевзабезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів галузі.

Негативним фактором є зменшення показників продуктивності праці – виробництво валової продукції у постійних цінах у розрахунку на одного працівника скоротилось на 3,8 % і становило 260,5 тис. грн. У розрахунку на одного працівника отриманий прибуток у 2022 р. у розмірі 5,22 тис. грн, на відміну від 8,68 тис. грн у 2018 р. (і це ще слід врахувати інфляцію за 5 років).

Фонд оплати праці працівників досліджуваного підприємства збільшився на 107,8 %, а середньомісячна заробітна плата працівників збільшилась у 2,06 рази і залишається на досить невисокому рівні, проте враховуючи сезонний характер виробництва, напевно вона є вищою для робітничої категорії персоналу посезонно.

Ринкові умови визначають, що і коли можна найвигідніше виробляти підприємствам. За цих умов господарювання розвиток сільськогосподарських підприємств та їх спеціалізація має забезпечити виробництво певного обсягу якісної суспільно необхідної продукції з найменшими затратами природних, трудових, матеріальних і фінансових витрат, щоб забезпечити максимізацію економічних вигід і мінімізацію витрат суспільної праці. Ефективна система землеробства в країні базується на раціональному поєднанні рослинництва і тваринництва. В цілому у структурі товарної продукції підприємства, продукція рослинницької галузі складає 52,6 %, продукція тваринництва відповідно 47,4 % (табл. 2.3).

В середньому за 2018-2022 рр. у досліджуваному підприємстві перше місце в структурі товарної продукції займає вирощування свиней – 22,6 % і виробництво молока – 22,5 %, друге місце – вирощування соняшнику – 21,2 %, на третьому місці – кукурудзи на зерно – 16,1 %. Найменш важливим для підприємства за досліджуваний період було виробництво озимого ячменю,

меду та багаторічні трави на насіння, що забезпечувало незначну виручку від реалізації продукції.

Таблиця 2.3

**Динаміка структури грошових надходжень від реалізації продукції досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Галузі і види продукції	Обсяг реалізації продукції, в сер. за 2018-2022 рр., ц	Постійні ціни 2016 р., грн за 1 ц	Вартість товарної продукції в постійних цінах, тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ п/п за питомою вагою
Рослинництво – всього	x	x	29534,1	52,6	x
в т.ч. зернові та зернобобові	45854,80	0,00	14393,2	25,6	x
з них: пшениця озима	12225,40	311,72	3810,9	6,8	5
кукурудза на зерно	28449,60	317,97	9046,1	16,1	4
ячмінь озимий	4,20	296,67	1,2	0,002	11
ячмінь ярий	5047,60	296,67	1497,5	2,7	7
Соняшник	14554,60	816,80	11888,2	21,2	3
Соя	3578,40	834,24	2985,2	5,3	6
Багаторічні трави насіння	187,20	1424,31	266,6	0,5	9
Тваринництво – всього	x	x	26587,67	47,4	x
в т.ч.: приріст ВРХ	542,18	2301,57	1247,86	2,2	8
приріст свиней	396,32	2387,68	10110,8	22,6	1
молоко	28864,77	436,65	12603,8	22,5	2
мед	11,66	5668,63	66,1	0,1	10
Всього по підприємству	x	x	50937,4	100,0	x

Матеріально-технічні ресурси виробничого процесу поділяються на основні та оборотні засоби сільськогосподарських підприємств. Склад основних засобів, зокрема активної частини, визначає можливість виконання технологічних операцій, необхідних для якісного здійснення виробничого процесу, і разом із задіяними трудовими ресурсами та організаційно-управлінськими заходами становить технологічний рівень підприємства та культуру виробництва. Оборотний капітал сільськогосподарських підприємств відображається у матеріальних та нематеріальних витратах, основними з яких є

витрати на утримання та експлуатацію сільськогосподарської техніки, придбання насіння, добрив та засобів захисту рослин, а також оплата праці персоналу підприємства. Проаналізуємо склад та ефективність використання основних виробничих та оборотних ресурсів. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	29491,0	31769,0	32283,0	41766,0	42101,0	12610,0	142,8
у т. ч.:							
будинки, споруди	6988,0	6987,0	6581,0	6581,0	6581,0	-407,0	94,2
машини та обладнання	18695,0	20362,0	21410,0	30892,0	30957,0	12262,0	165,6
транспортні засоби	2576,0	3203,0	3050,0	3050,0	3250,0	674,0	126,2
інструменти, прилади, інвентар	1179,0	1164,0	1188,0	1190,0	1245,0	66,0	105,6
інші основні засоби	53,0	53,0	54,0	53,0	68,0	15,0	128,3
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	17984,0	18523,0	18523,0	19993,0	18615,0	631,0	103,5
у т. ч.:							
виробничі запаси	4508,0	4612,0	8695,0	2078,0	8676,0	4168,0	192,5
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4261,0	4396,0	3770,0	2762,0	2706,0	-1555,0	63,5
незавершене виробництво	2456,0	4569,0	1730,0	1033,0	1594,0	-862,0	64,9
готова продукція	1642,0	3008,0	3495,0	871,0	1198,0	-444,0	73,0
товари	22,0	12,0	16,0	22,0	65,0	43,0	295,5
дебіторська заборгованість	2467,0	1773,0	2172,0	5101,0	4209,0	1742,0	170,6
грошові кошти	2628,0	153,0	115,0	528,0	167,0	-2461,0	6,4
Фондозабезпеченість, тис. грн	892,0	960,9	976,5	1263,3	1273,5	381,4	142,8
Фондоозброєність, тис. грн	126,0	138,7	140,4	180,0	179,2	53,1	142,2
Фондомісткість, грн	0,37	0,44	0,34	0,42	0,40	0,03	107,2
Фондовіддача, грн	2,68	2,25	2,90	2,41	2,50	-0,2	93,3
Норма прибутку, %	4,3	2,4	4,2	3,5	2,0	-2,3	x
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,1	x
Фондорентабельність, %	6,9	3,7	6,7	5,2	2,9	-4,0	x

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 42,8 % та становила 42 млн. грн. Проте відбулося зменшення вартості будинків та споруд – на 407 тис. грн. Значні кошти господарство витратило на придбання машин та обладнання – у 2022 р. проти 2018 р. більше на 12,2 млн. грн та збільшилась вартість транспортних засобів – у 2022 р. їх вартість складала 3,2 млн. грн, що на 26,2 % більше ніж у 2018 р. За досліджуваний період вартість інструментів та інвентарю зросла на 66 тис. грн (5,6 %). Вартість оборотних засобів збільшилась на 3,5% та становила у 2022 р. 18,6 млн. грн, більшою мірою за рахунок суттєвого зростання виробничих запасів (у 1,9 рази) та товарів (у 2,9 рази). Майже вдвічі за п'ять років зросла дебіторська заборгованість та на 96 % зменшилась сума грошових коштів підприємства.

Показники ефективності використання основних засобів покращились – фондозабезпеченість у 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла на 42,8 % і у 2022 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1,2 млн. грн основних виробничих фондів, фондоозброєність збільшилась на 42,2 %. На 1 гривню основних засобів у 2022 р. в підприємстві отримували 0,4 грн валової продукції, фондovіддача має тенденцію до зменшення 6,7 %. Норма прибутку та фондорентабельність має позитивне значення за весь досліджуваний період, що свідчить про зростання ефективності використання засобів підприємства. Проте слід зазначити, використання основних та оборотних засобів було найбільш прибутковим у 2018 р. та 2020 р.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва полягає в отриманні максимальної кількості продукції з одного гектара землі та однієї голови худоби при мінімізації витрат праці та коштів на одиницю продукції. Ефективність сільського господарства включає в себе не тільки співвідношення між результатами виробництва та витратами, але й якість продукції та її здатність задовольняти певні потреби споживачів. Водночас, підвищення якості сільськогосподарської продукції потребує додаткових витрат на засоби

виробництва та робочу силу. Тому проаналізуємо динаміку основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	63371,9	63644,4	64862,6	66649,4	61216,5	-2155,4	96,6
у т. ч.: рослинництва	45312,1	45033,5	44364,6	45741,5	38459,3	-6852,8	84,9
тваринництва	18059,7	18610,9	20498,0	20908,0	22757,1	4697,4	126,0
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	78905,7	71484,1	93770,9	100531,4	105067,5	26161,8	133,2
у т. ч.: рослинництва	50501,6	46345,3	58661,6	62286,1	56472,6	5971,0	111,8
тваринництва	28404,1	25138,8	35109,3	38245,3	48594,8	20190,7	171,1
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	37137,0	43921,0	52752,0	55440,0	59146,0	22009,0	159,3
у т. ч.: рослинництва	19188,0	22141,0	29827,0	31598,0	24935,0	5747,0	130,0
тваринництва	17781,0	21567,0	22823,0	23735,9	33881,0	16100,0	190,5
інша продукція, роботи та послуги	168,0	213,0	102,0	106,1	330,0	162,0	196,4
Валовий дохід – всього, тис. грн	54256,0	56621,0	68210,0	71844,6	76965,0	22709,0	141,9
у т. ч.: рослинництва	31811,0	32705,0	42601,0	43832,0	39848,0	8037,0	125,3
тваринництва	22290,0	23642,0	25466,0	28012,6	36671,0	14381,0	164,5
інша продукція, роботи та послуги	155,0	274,0	143,0	0,0	446,0	291,0	287,7
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	17119,0	12700,0	15458,0	16404,6	17819,0	700,0	104,1
у т. ч.: рослинництва	12623,0	10564,0	12774,0	12234,0	14913,0	2290,0	118,1
тваринництва	4509,0	2075,0	2643,0	4276,7	2790,0	-1719,0	61,9
інша продукція, роботи та послуги	-13,0	61,0	41,0	-106,1	116,0	129,0	x
Рівень рентабельності (збитковості), %	46,1	28,9	29,3	29,6	30,1	-16,0	x
у т. ч.: рослинництва	65,8	47,7	42,8	38,7	59,8	-6,0	x
тваринництва	25,4	9,6	11,6	18,0	8,2	-17,1	x
інша продукція, роботи та послуги	-7,7	28,6	40,2	-100,0	35,2	42,9	x

Дані таблиці свідчать про нестабільну і, в цілому, позитивну динаміку економічної ефективності господарської діяльності досліджуваного

підприємства за 2018-2022 рр. Вартість виробленої валової продукції у постійних цінах за досліджуваний період зменшилась на 3,4 %, у фактичних цінах – зросла на 33,2 %. Слід відмітити, що у постійних цінах вартість продукції рослинництва зменшилась на 15,1 %, а тваринництва зросла на 26 %. У діючих цінах, більшою мірою збільшилась вартість продукції тваринництва – на 71,1 % (по рослинництву – на 11,8 %). Негативним фактором є суттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2018-2022 рр. – майже на 59,3 %, при чому в галузі рослинництва вони збільшились на 30%, у тваринництві зросли майже вдвічі. Проте така ситуація пояснюється дисбалансом зростання цін на промислову та аграрну продукцію, значні темпи інфляції.

У 2018 р. за рахунок галузі сільського господарства підприємство отримало 17,8 млн. грн прибутку і у наступні роки прибутковість підприємства зростала. У 2022 р. розмір прибутку порівняно з 2018 р. зріс на 700 тис. грн (4,1 %) і становив 17,8 млн. грн. Більший розмір прибутку підприємство отримало за рахунок галузі тваринництва – 2,7 млн. грн, за рахунок реалізації продукції рослинництва – 1,4 млн. грн. Найвищий рівень рентабельності сільського господарства підприємства – 46,1 % був у 2018 р., найменший – 28,9 % за 2019 р.

Провівши економічний аналіз досліджуваного господарства, можна зробити висновок, що це досить потужне господарство, що має достатню матеріально-технічну базу, значні посівні площі, розвинуту галузь тваринництва, одне з двох підприємств району, що має розвинуте молочне скотарство, проте складні економічні умови, в які поставлені аграрні підприємства на сучасному етапі розвитку України, зокрема диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, економічна криза не дають можливості для швидкого та ефективного росту підприємства.

## 2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

Ефективність використання трудового потенціалу найважливіше економічне поняття, що характеризує результативність використання трудових ресурсів, виражається в досягненні найбільшого ефекту при мінімальних витратах трудових ресурсів і вимірюється як відношення результату до витрат живої праці в усіх сферах діяльності: у сфері матеріального виробництва, у невиробничій сфері, у сфері суспільного, колективного і приватного виробництва

Економічний потенціал підприємства багато в чому характеризується трудовими ресурсами. Склад трудових ресурсів та ефективність їх використання мають великий вплив на результати господарської діяльності.

Кожне підприємство визначає потребу в трудових ресурсах, виходячи з видів та обсягів господарської діяльності. Визначення складу працівників, необхідних для виконання намічених робіт, відбувається за такою приблизною схемою: визначають вид діяльності і розраховують обсяги робіт; встановлюють вимоги до рівня кваліфікації, освіти працівників; розраховують необхідну чисельність робітників для виконання заданого обсягу роботи; групують споріднені робочі місця, формують відділи, секції, цехи, служби; підраховують кількість робочих місць і посад, складають штатний розпис. Під час формування персоналу підприємство має враховувати наявний штат працівників, можливості підвищення кваліфікації, перепідготовки, переміщення за посадами. Крім того, вивчаються джерела залучення персоналу – найму нових працівників. У сучасних умовах формування штату працівників ув'язуються з фінансовими можливостями підприємств щодо оплати праці персоналу, створення необхідних умов праці, а також умов для підвищення кваліфікації працівників.

Відповідно до Державного класифікатора професій ДК 003:2018 персонал підприємства поділяється на 5 категорій. За період 2018-2022 р. чисельність

працівників досліджуваного підприємства мала тенденцію до скорочення – з 233 осіб до 230 осіб (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників структури персоналу досліджуваного підприємства за категоріями, 2018-2022 рр.**

Категорія зайнятих	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Управлінський персонал	24	10,3	29	12,7	30	13,0	32	13,8	25	10,6	104,2
у тому числі: керівники	8	3,4	9	3,9	9	3,9	12	5,2	11	4,7	137,5
професіонали	2	0,9	3	1,3	4	1,7	3	1,3	3	1,3	150,0
спеціалісти	11	4,7	13	5,7	13	5,7	11	4,7	9	3,8	81,8
технічні службовці	3	1,3	4	1,7	4	1,7	6	2,6	2	0,9	66,7
Виробничий персонал	210	89,7	200	87,3	200	87,0	200	86,2	210	89,4	100,0
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100,4
Частка управлінського персоналу, %	10,3	x	12,7	x	13,0	x	13,8	x	10,6	x	x

Соціальна структура персоналу підприємства за досліджуваний період майже не змінилась. Вона змінювалась пропорційно до загальних змін чисельності персоналу. Кількість працівників апарату управління у 2022 р. складала 25 осіб (10,6 %), що на 1 особу менше. Чисельність керівників (голова, головні спеціалісти) є стабільною та складає 11 осіб. Чисельність виробничого персоналу є стабільною – 210 осіб, а структурі зменшилась до 89,4 %. На одного працівника апарату управління за весь період припадає 10-11 осіб працівників виробничого персоналу.

Для характеристики складу трудових ресурсів використовуються показники співвідношення різних категорій працівників до загальної чисельності робочої сили. Структуру трудових ресурсів можна визначити за такими ознаками: статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи тощо. Зміни в чисельності та структурі персоналу відбуваються в результаті найму та звільнення працівників. У великих компаніях складаються звіти про плинність

кадрів, в яких відображаються певні показники по кожній категорії працівників. Динаміка вікової структури персоналу досліджуваного підприємства має значні зміни за 2018-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників вікової структури персоналу досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Вікові категорії	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
15-34 років	25	10,7	24	10,5	25	10,9	24	10,3	27	11,5	108,0
з них молодь віком 15-24 років	15	6,4	16	7,0	17	7,4	18	7,8	16	6,8	106,7
34-50 років	136	58,1	143	62,4	153	66,5	158	68,1	164	69,8	120,6
50-54 років	48	20,5	42	18,3	37	16,1	35	15,1	36	15,3	75,0
54-59 років	25	10,7	20	8,7	15	6,5	15	6,5	8	3,4	32,0
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100,4
Працівники що отримують пенсію	17	6,5	17	7,4	12	5,2	5	2,2	5	2,1	29,4

У 2022 р. порівняно з 2018 р. зросла чисельність працівників у віці 15-34 роки – на 2 особи, а у структурі – на 0,8 відсоткових пункти, також збільшилась чисельність персоналу у віці 34-50 роки – на 28 осіб та займала у загальній структурі найбільшу частку – 69,8 %. Така ситуація є позитивною та свідчить, що основна частина персоналу знаходиться у працездатному віці. У передпенсійному віці (50-54 роки) у підприємстві працюють 15,3 % персоналу, у 54-59 роки – 3,4 % у 2022 р. Пенсійного віку працівників підприємства, що отримують пенсію – 5 осіб у 2022 р.

Важливою умовою аналізу стану якісного складу персоналу є визначення кваліфікаційного та освітнього рівня працівників. Для цього доцільно проаналізувати структуру персоналу за рівнем освіти. У 2022 р. порівняно з 2018 р. в якісному складі працівників управління сталися істотні зміни. Так, в зв'язку з розширенням виробництва, впровадження комп'ютерної техніки, з'явилися нові посади, зокрема, інженер-програміст та інші. Щодо працівників

апарату управління слід зазначити, що у 2022 р. 18 керівників, головних спеціалістів та спеціалістів середньої ланки досліджуваного підприємства мали вищу освіту (100 %) (табл. 2.8).

Важливою передумовою аналізу якісного складу робочої сили є визначення кваліфікації та рівня освіти працівників. З цією метою доцільно проаналізувати структуру робочої сили за рівнем освіти. У 2022 р. порівняно з 2018 р. відбулися значні зміни в якісному складі управлінського персоналу. Наприклад, у зв'язку з розширенням виробництва та впровадженням ІТ-технологій з'явилися нові посади, зокрема інженерів-програмістів. Щодо управлінського персоналу варто зазначити, що у 2022 році 18 директорів, головних спеціалістів та менеджерів середньої ланки опитаних компаній мали вищу освіту (100%).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників освітньої структури персоналу досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Рівень освіти	Роки										2022 р. до 2018 р., %	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
<b>Середня освіта</b>												
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x
виробничий персонал	41	18	41	18	48	21	45	19	37	16	90,2	
<b>Спеціальна професійна підготовка</b>												
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x
виробничий персонал	169	72	167	73	161	70	167	72	178	76	105,3	
<b>Вища освіта</b>												
управлінський персонал	24	10	21	9	21	9	20	9	20	9	83	
виробничий персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	
Перекваліфікація персоналу	2	1	3	1	2	1	1	0	1	0	50	
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100	
Рівень кваліфікованості працівників апарату управління	100	x	100	x	100	x	100	x	100	x	100	

Виробничий персонал підприємства в основному має середню та спеціальну професійну підготовку. Негативним є те, що за досліджуваний період підвищили кваліфікацію лише 1 особа, на навчання за кордоном кошти підприємством взагалі не виділялись. Рівень кваліфікованості працівників апарату управління за весь період складає 100 %.

Не менш важливою якісною ознакою персоналу є рівень кваліфікації, що формується із стажем роботи. Динаміка персоналу досліджуваного підприємства за стажем роботи, вказує на стабільність персоналу та підвищення кваліфікації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників структури персоналу досліджуваного підприємства за стажем роботи, 2018-2022 рр.**

Стаж роботи	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менше 1 року	2	0,9	3	1,3	3	1,3	3	1,3	2	0,9	100,00
1-3 роки	5	2,1	5	2,2	5	2,2	6	2,6	6	2,6	120,00
3-5 роки	5	2,1	5	2,2	5	2,2	7	3,0	7	3,0	140,00
5-10 років	15	6,4	12	5,2	13	5,7	21	9,1	22	9,4	146,67
10-20 років	54	23,1	45	19,7	58	25,2	59	25,4	59	25,1	109,26
Понад 20 р.	153	65,4	159	69,4	146	63,5	136	58,6	139	59,1	90,85
Разом	234	100,0	229	100,0	230	100,0	232	100,0	235	100,0	100,43

Питома вага працівників, що мали стаж роботи менше 1 року скоротилась, природньо, що зменшилась чисельність працівників зі стажем понад 20 років, адже переважна їх чисельність уже іде на пенсію.

Однією з важливих характеристик персоналу, яка вказує на рівень фізичних навантажень у виробничій діяльності, є гендерний розподіл працівників, особливо в контексті сільського господарства, де чоловіки переважають (табл. 2.10).

У порівнянні з 2018 р., у 2022 р. виявлено збільшення питомої ваги жінок на 3 відсоткових пункти, в той час як частка чоловіків на підприємстві зменшилась на таку ж кількість відсоткових пунктів. У сфері управління

кількість чоловіків в абсолютному виразі зменшилась на 5 осіб, досягнувши 15 осіб, тоді як кількість жінок зросла і складала 10 осіб.

Таблиця 2.10

**Характеристика структури персоналу досліджуваного підприємства за статтю, 2018-2022 рр.**

Стать	Роки										2022 р. до 2018 р., %
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Персонал в цілому											
Чоловіки	162	69	147	64	150	65	149	64	155	66	95,7
Жінки	72	31	82	36	80	35	83	36	80	34	111,1
Разом	234	100	229	100	230	100	232	100	235	100	100,4
Управлінський персонал											
Чоловіки	20	83	20	69	20	67	19	59	15	60	75,0
Жінки	4	17	9	31	10	33	13	41	10	40	250,0
Разом	24	100	29	100	30	100	32	100	25	100	104,2
Виробничий персонал											
Чоловіки	142	68	127	64	130	65	130	65	140	67	98,6
Жінки	68	32	73	37	70	35	70	35	70	33	102,9
Разом	210	100	200	100	200	100	200	100	210	100	100,0

Результати аналізу вартісних показників виробництва валової продукції, одержання валового доходу, які характеризують ефективність праці персоналу в сільському господарстві досліджуваного підприємства свідчать про їх чітке і вагоме зростання з 2018 р. по 2022 р., проте за показниками прибутку є дещо негативним (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р. %
	2018	2019	2020	2021	2022	
	2	3	4	5	6	
1						7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	62766	67152	80805	106922	96159	153,2
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	268,2	293,2	351,3	460,9	409,2	152,6
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	32,7	35,0	42,1	55,7	50,1	153,2

Продовж. табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	139,7	152,7	183,0	240,0	213,1	152,6
Отримано валового прибутку – всього, тис. грн.	16522	11494	15949	19707	20322	123,0
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	70,6	50,2	69,3	84,9	86,5	122,5
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	8,6	6,0	8,3	10,3	10,6	123,0
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	36,8	26,1	36,1	44,2	45,0	122,5
Отримано чистого прибутку – всього, тис. грн.	2032,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	60,4
у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн	8,7	5,2	9,4	9,4	5,2	60,1
у розрахунку на 1 людину-день, тис. грн	1,1	0,6	1,1	1,1	0,6	60,4
у розрахунку на 1 відпрацьовану люд.-год., грн	4,5	2,7	4,9	4,9	2,7	60,1

Чистий дохід досліджуваного підприємства в 2022 р. зріс на 34 % у порівнянні з 2018 р., а враховуючи відпрацьовані години праці, збільшився на 52,6 %. Вартість валового доходу на одного середньорічного працівника зросла в 1,2 рази за п'ять років.

Найбільш негативним аспектом у 2022 р. є зменшення розміру прибутку підприємства на майже 40 %, при цьому прибуток на одного працівника склав 5,2 тис. грн, що на 39,6 % менше, ніж у відповідний період 2018 р.

Покращення ефективності функціонування ринкової економіки неможливе без впровадження конкурентоспроможних систем оплати праці. Оплата і стимулювання праці вважаються найбільш ефективними елементами економічного механізму підприємства, тому необхідно переглянути підходи до оцінки економічної діяльності з метою підвищення рівня заробітної плати та вирішення питань відчуження працівників від їхніх трудових результатів.

Останнім часом заробітна плата не виконує своїх основних функцій –

відтворювальної, стимулюючої та регулюючої. Кореневою причиною цього є загальна криза в країні, яка призводить до низької заробітної плати, нерегулярних виплат і значущої різниці в рівнях оплати праці між різними галузями.

Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві у 2022 р. збільшився удвічі в порівнянні з 2018 р. Позитивним аспектом є те, що цей зріст відбувся не лише за рахунок збільшення основної заробітної плати, яка зросла у 1,9 рази, але й за рахунок розширення фонду додаткової заробітної плати, який збільшився у 2,6 рази.

Зростання додаткового заробітку передусім пов'язане з преміями за виробничі результати, які збільшились на 2,84 рази за розглянутий період, а також за рахунок надбавок та доплат, які перевищують рівень 2018 р. в 1,4 рази. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Фонд оплати праці працівників – всього	17864,0	21271,0	26253,0	34143,0	37114,0	19250,0	207,8
фонд основної заробітної плати	12808,5	15825,6	19821,0	23968,4	24272,6	11464,1	189,5
у % до загального фонду	71,7	74,4	75,5	70,2	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	5055,5	5445,4	6432,0	10174,6	12841,4	7785,9	254,0
у % до загального фонду	28,3	25,6	24,5	29,8	34,6	6,3	122,3
з нього: надбавки та доплати	574,3	599,5	690,4	750,3	820,6	246,3	142,9
премії та винагороди, що носять систематичний характер	4481,2	4845,9	5741,6	9424,3	12020,8	7539,6	268,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	178,6	212,7	262,5	341,4	371,1	192,5	207,8
з них: матеріальна допомога	142,9	170,2	210,0	273,1	296,9	154,0	207,8
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	1,8	2,1	2,6	3,4	3,7	1,9	207,8
Оплата за невідпрацьований час	295,1	374,4	555,8	527,5	450,3	155,2	152,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника (повної зайнятості), грн	6696,7	8147,9	10012,6	12909,5	13853,7	7157,0	206,9

Заохочувальні та компенсаційні виплати на досліджуваному підприємстві

зросли вдвічі за період з 2018 по 2022 рр. Велику частину цих виплат становить одноразова матеріальна допомога працівникам у вигляді компенсацій за оздоровлення та у зв'язку з певними сімейними обставинами.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника з повною зайнятістю зросла на 2,06 рази за досліджуваний період і становила 13853 грн. Враховуючи сезонність виробництва, ймовірно, її рівень є ще вищим. Також важливо відзначити позитивну динаміку в структурі фонду оплати праці (рис. 2.1).

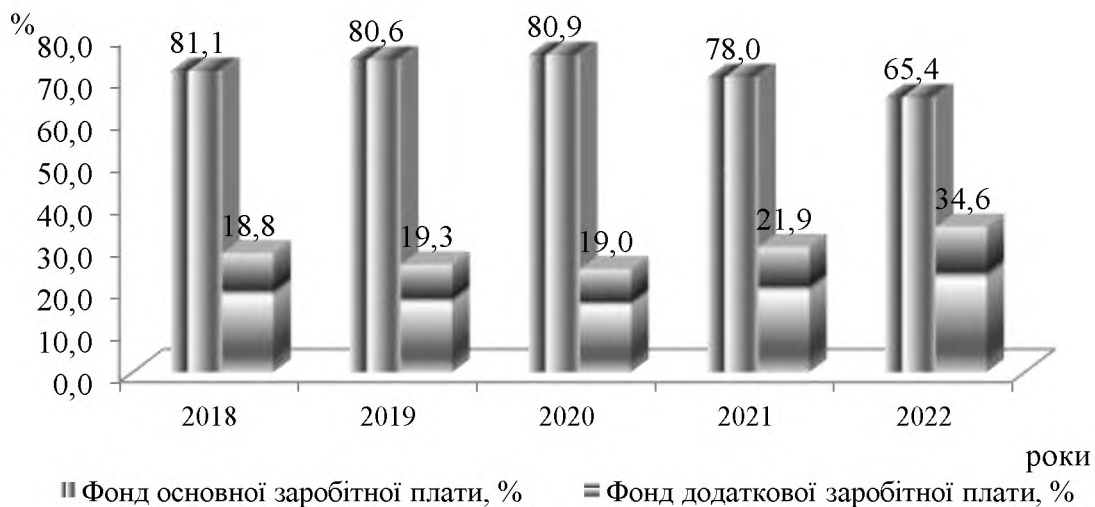


Рис. 2.1 Структура в фонду оплати праці досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.

В умовах повної самоокупності і самофінансування досліджуваного підприємства, розміри його доходів та забезпечення конкурентоспроможності стають все більш залежними від ставлення працівників до своєї роботи та їхнього трудового внеску у громадське виробництво. Розглянемо детальніше залежність між розміром заробітної плати, валовим доходом та сумою операційних витрат на прикладі досліджуваного підприємства за допомогою кореляційного рівняння прямої, де  $Y_x$  – середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн;  $x_1$  – вихід валового доходу на 1 працівника, тис. грн;  $x_2$  – операційні витрати підприємства на 1 працівника, тис. грн. Використовуючи розрахункові величини та розв'язавши систему рівнянь, функція прямої набула таких числових значень:

$$y^x = 1789,9 + 0,02382x_1 - 0,02718x_2.$$

Коефіцієнт кореляції  $R_{xy} = 0,724$ , що свідчить про високу тісноту зв'язку між досліджуваними показниками (додаток Д). Коефіцієнт детермінації  $d = r^2 = 0,5249$ . Отже, рівень оплати праці на 52,4 % залежить від варіювання величини валового доходу та витрат підприємства. Коефіцієнти регресії вказують на те, що на кожну додатково одержану гривню валового доходу заробітна плата збільшується на 0,023 грн, а із збільшенням витрат на кожну гривню – зменшується на 0,027 грн.

## Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі. У 2022 р. порівняно з 2018 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишається незмінною – 3306 га і у 2022 р. є меншою за середньорайонні дані на 8,9 %. Площа ріллі підприємства також стабільна та становила у 2022 р. 3287 га, посівна площа зменшилась на 180 га та складає 3107 га.

2. В цілому у структурі товарної продукції підприємства, продукція рослинницької галузі складає 52,6 %, продукція тваринництва відповідно 47,4 %. В середньому за 2018-2022 рр. у досліджуваному підприємстві перше місце в структурі товарної продукції займає вирощування свиней – 22,6 і виробництво молока – 22,5 %, друге місце – вирощування соняшнику – 21,2 %, на третьому місці – кукурудзи на зерно – 16,1 %.

3. Дані свідчать про нестабільну і, в цілому, позитивну динаміку економічної ефективності сільського господарства досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. У 2018 р. за рахунок галузі сільського господарства підприємство отримало 17,8 млн. грн прибутку і у наступні роки прибутковість підприємства зростала. У 2022 р. розмір прибутку порівняно з 2018 р. зріс на 700 тис. грн (4,1 %) і становив 17,8 млн. грн. Більший розмір прибутку підприємство отримало за рахунок галузі тваринництва – 2,7 млн.

грн, за рахунок реалізації продукції рослинництва – 1,4 млн. грн. Найвищий рівень рентабельності сільського господарства – 46,1 % був у 2018 р., найменший – 28,9 % за 2019 р.

4. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився за останні роки на 33,3 млн. грн (53,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла на 64%. Розмір операційних витрат підприємства за досліджуваний період збільшився на 71,7 %, всі вони покриті і у 2022 р. підприємство отримало 20,3 млн. грн валового та 1,23 млн. грн чистого прибутку.

5. Середньорічна чисельність працівників досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві 210 осіб. Рівень звільнення персоналу високий за рахунок сезонності виробництва у рослинництві, а рівень плинності кадрів, пов'язаний зі суб'єктивними причинами знаходиться у межах норми – 0,5 %. Показник рівня стабільності персоналу не змінився за 2018-2022 рр., що свідчить про постійний основний склад працівників підприємства на рівні до 70 %. Соціальна структура персоналу за досліджуваний період майже не змінилась. Кількість працівників апарату управління у 2022 р. складала 25 осіб (10,6 %), що на 1 особу менше. Чисельність керівників є стабільною та складає 11 осіб. Чисельність виробничого персоналу є стабільною – 210 осіб, а структурі зменшилась до 89,4 %.

6. Фонд оплати праці підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшився у 2 рази і позитивним моментом є те, що збільшився він не тільки за рахунок збільшення основної заробітної плати – у 1,9 рази, а і за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати у 2,6 рази. Додатковий заробіток зростає насамперед за рахунок премій за виробничі результати, які збільшились за досліджуваний період на 2,84 рази та за рахунок надбавок та доплат – у 1,4 рази більше рівня 2018 р. Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились за 2018-2022 рр. у 2 рази. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника повної зайнятості за досліджуваний період зросла у 2,06 рази та становила 13853 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Напрями розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу мотивує працівників до прояву професійної активності, сприяє розширенню їхніх інтересів і потреб у досягненні більш ефективної трудової діяльності. Крім того, процес розвитку співробітників сприяє формуванню конкретних ціннісних орієнтацій і професійної спрямованості працівників. Мета управління розвитком персоналу полягає в створенні та постійному удосконаленні належних умов для побуту і праці персоналу організації.

Для запобігання негативній реакції, керівництво підприємства вчасно повідомляє працівників про терміни і методи проведення оцінки персоналу, а також про цілі та очікувані результати. Це сприяє тому, щоб співробітники мали достатню інформацію та можливість подолати почуття страху і невпевненості.

Процес оцінювання працівників на підприємстві включає в себе визначення кандидатів, які будуть проводити це оцінювання. Зазвичай, серед цих кандидатів визначають генерального директора підприємства, безпосереднього керівника оцінюваного працівника, а також фахівців з вищого та рівного рівня у ієрархії.

Додатково формується оціночна комісія, в яку входять начальник кадрової служби, керівники різних підрозділів, а також три незалежні експерти. Ці експерти є фахівцями, які мають необхідну компетентність у виробничій діяльності оцінюваних співробітників. Зазвичай ці незалежні експерти запрошуються зовнішніми організаціями і не мають виробничих чи особистісних зв'язків з оцінюваними працівниками чи самим підприємством.

Дії такого підходу полягають у створенні об'єктивної та незалежної оціночної системи, що дозволяє здійснювати оцінку працівників на

підприємстві на високому професійному рівні

У процесі проведення оціночних заходів основною точкою зору щодо ключових компетенцій оцінюваного працівника була думка лінійного керівника, тобто його безпосереднього начальника. Цей керівник несе відповідальність за об'єктивність і повноту наданої інформації, необхідної для оцінки роботи працівника в організації. При прийнятті нового співробітника на вакантну посаду, думка майбутнього безпосереднього начальника також мала визначальний вплив. Дослідження показало, що ця практика є ефективною.

Однак, для забезпечення більшої об'єктивності процесу оцінювання як діючих працівників, так і тих, кого приймають на нові посади, була розроблена таблиця значень ваг оцінок (балів) під час оцінювання персоналу на розглядуваному підприємстві. Це сприяє стандартизації та об'єктивності в оціночному процесі, забезпечуючи чіткі критерії для оцінки роботи працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Значення ваги і оцінок (балів) при оцінці персоналу підприємства

Характер оцінок	Вид оцінок і їх зміст	Вага оцінок, %
1. Об'єктивний (база - індивідуальні оцінки з контролю знань, тестів і т.п.)	1.1 Оцінка професіоналізму (знань, навичок, умінь тощо), що отримується в результаті використання спеціалізованого обладнання, наявного на підприємстві (виконання перевірочних завдань з виготовлення продукції, персональних комп'ютерів зі спеціальним програмним забезпеченням з перевірки компетенцій тощо).	20
	1.2 Оцінка особистісних якостей	20
2. Об'єктивний (база - узагальнений рейтинг конкретних оцінок, виставлених членами комісії)	Оцінка та висновки атестаційної комісії	20
3. Суб'єктивне	3.1 Оцінка безпосереднього начальника (результати праці, компетентність, якість праці, її ефективність тощо).	15
	3.2 Оцінка начальника, який дає висновок (приймає рішення) за отриманими результатами атестації	25
Разом		100

Експертами, які визначали вагу оцінок (балів), були представлені

фахівець з кадрів, начальник кадрової служби та керівники різних підрозділів. Для визначення ваги оцінок (балів) використовувалися показники від 10 до 90 %, де 10 % представляли мінімальне значення, а 90 % - максимальне значення.

Проведений аналіз даних, представлених у табл. 3.1, підтвердив, що оцінка професіоналізму та оцінка особистих якостей мають однакову вагу. З цього можна зробити висновок, що керівництво вважає, що для досягнення високої продуктивності працівникові необхідні не лише професійні якості, але й особистісні. Це вказує на важливість комбінації технічних знань та міжособистісних навичок для успішної професійної діяльності на досліджуваному підприємстві.

На підприємстві була розроблена схема функціональних взаємозв'язків проведення оцінки персоналу, яку можна знайти в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Схема функціональних взаємозв'язків проведення оцінки персоналу

Назва функції	Виконавці			
	Директор	Начальник кадрової служби	Керівники структурних підрозділів	Оціночна комісія
1. Визначення цілей оцінювання	А	У,О		
2. Підготовка наказу про проведення оцінки		О		
3. Видання наказу про проведення оцінки	А	О		
4. Підбір працівників для проведення оцінювання		У	О	
5. Підготовка методичних матеріалів		О		
6. Формування оціночної комісії	А	О		
7. Проведення тестування та оцінювання		О	У	
8. Аналіз результатів тестування		О	У	
9. Проведення співбесіди з працівником, який підлягає оцінюванню		У	У	О
10. Розроблення відповідних рекомендацій за результатами співбесіди		У	У	О
11. Оформлення наказу за результатами оцінювання	А	У	У	О
12. Затвердження наказу за результатами оцінювання і доведення його до зацікавлених сторін	А	О		

Умовні позначення: А – виконання аналізу; О – організація роботи з оцінювання персоналу та відповідальність за її проведення; У – участь в оцінюванні персоналу.

Згідно з таблицею 3.2, бачимо, що основні рішення ухвалює начальник кадрової служби, тоді як директор займається аналізом і вирішенням організаційних питань на початковій і кінцевій стадіях процесу. Оціночна комісія не бере участі в оцінюванні персоналу, а лише організовує та проводить роботи з оцінювання.

Така схема функціональних взаємозв'язків має як позитивні, так і негативні аспекти. Переваги та недоліки функціональних взаємозв'язків проведення оцінювання персоналу наведені в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Аналіз позитивних і негативних сторін схеми функціональних взаємозв'язків проведення оцінювання персоналу**

Показники	Позитивні сторони	Негативні сторони
Відсутня функція відповідальності за проведені заходи (умовне позначення «виконання затвердження розробленої документації та заходів»)		-
Відсутня функція узгодження розроблених заходів з керівництвом, членами сформованої оціночної комісії (умовне позначення «здійснення узгодження»)		-
Наявність схеми функціональних взаємозв'язків проведення оцінки персоналу	+	
Юридичний відділ не бере участі в атестації персоналу		-
Усі функції послідовні та логічно пов'язані одна з одною	+	

З даної таблиці 3.3 можна зробити висновок, що існуюча схема функціональних взаємозв'язків при проведенні оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві є неефективною і вимагає доопрацювання.

Щодо другого напрямку, а саме навчання персоналу на підприємстві, варто відзначити, що воно здійснюється безперервно. Співробітники постійно підвищують свою кваліфікацію, організовують підготовку та перепідготовку персоналу. Аналіз основних видів навчання персоналу досліджуваного підприємства наведено в таблиці 3.4.

Проте, аналіз основних видів навчання персоналу вказує на наявність деяких негативних аспектів. Зокрема, визначено, що висока вартість традиційної організації навчання разом із відсутністю кваліфікованих педагогів

на підприємстві є негативними сторонами. Крім того, відсутність дистанційного навчання унеможливорює економічно ефективніший підхід порівняно із традиційною формою навчання. Використання дистанційного навчання може сприяти ефективнішій підготовці персоналу, оскільки навчання відбувається без відриву від виробництва, що підтримує вищу продуктивність праці.

Таблиця 3.4

### Аналіз переваг і недоліків навчання, що використовуються на підприємстві

Види навчання	Позитивна сторона	Негативна сторона
Підготовка кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робітники більшою мірою опановують практичні знання та навички;</li> <li>- навчання відповідає використовуваному обладнанню та програмному забезпеченню;</li> <li>- розвиток навичок і знань у сфері організації виробництва;</li> <li>- підприємство має можливість організувати підготовку працівників відповідно до своїх потреб.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не вистачає досвідчених викладачів для навчання на робочому місці;</li> <li>- навчання проводиться в основному з відривом від виробництва.</li> </ul>
Підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення професійного рівня;</li> <li>- постійний розвиток умінь, знань і навичок з урахуванням мінливих умов, що змінюються, вимог, що пред'являються;</li> <li>- сприяє кар'єрному зростанню персоналу;</li> <li>- підвищується продуктивність праці;</li> <li>- висока мобільність персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання проводиться з відривом від виробництва, оскільки немає можливості навчати персонал на робочому місці;</li> <li>- висока вартість навчання;</li> </ul>
Перепідготовка кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підприємство має можливість організувати перепідготовку працівників відповідно до своїх потреб;</li> <li>- ротація персоналу;</li> <li>- успішне впровадження нововведень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість навчання;</li> <li>- у працівників немає мотивації до перепідготовки.</li> </ul>

Четвертий напрямок стосується управління службово-професійним просуванням персоналу і є невід'ємною частиною загального процесу розвитку персоналу на підприємстві. Завдання керівників полягає в зацікавленні та мотивації співробітників.

П'ятий напрямок стосується важливого елемента у розвитку персоналу підприємства – управління діловою кар'єрою персоналу. На досліджуваному підприємстві віддають перевагу переважно ступеневій кар'єрі, а також розглядається спеціалізована кар'єра і міжорганізаційна. Кожному працівнику

відкрита можливість росту по кар'єрних сходах. Проте відсутність ключових документів, таких як кар'єрограма і професіограма, ускладнює правильний розвиток працівників.

Наявність кар'єрограми для співробітників усіх напрямків може стати катализатором для розвитку персоналу та підвищення ефективності праці. Одержання працівниками чіткого опису кроків у кар'єрному розвитку допомагатиме їм зорієнтуватися в процесі самореалізації та планування своєї професійної діяльності.

Однак на досліджуваному підприємстві немає налагодженої системи формування кадрового резерву. Як показали проведені дослідження, відсутність систематичної впорядкованої роботи з формування системи кадрового резерву негативно позначається як на самому персоналі, так і на функціонуванні підприємства в цілому.

Проведені аналітичні роботи дали змогу виявити на досліджуваному підприємстві основні проблемні зони в розглянутих напрямках управління розвитком персоналу, за якими було розроблено необхідні заходи, рекомендовані керівництву підприємства.

Насамперед було вдосконалено схему функціональних взаємозв'язків проведення оцінювання персоналу. Вона дала змогу модернізувати наявну схему й усунути виявлені недоліки. Удосконалену схему функціональних взаємозв'язків подано в табл. 3.5.

Запропонована схема була розширена введенням нових функцій, таких як «узгодження», «участь у реалізації функції» та «виконання затвердження розробленої документації та заходів». Крім того, до переліку виконавців функцій додатково включено юриста підприємства для проведення експертизи розроблених матеріалів та їх погодження. Ці заходи призначені для підвищення ефективності роботи комісії з оцінки персоналу.

Важливо відзначити, що оцінка рядових співробітників відрізняється від оцінювання керівників. Для керівного складу було введено метод «360 градусів», який передбачає отримання оцінки керівника з різних сторін: від

інших керівників, підлеглих і самого керівника підрозділу. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони керівника, сприяє створенню всебічної оцінки та сприяє встановленню більш відкритого зворотного зв'язку.

Таблиця 3.5

**Удосконалена схема функціональних взаємозв'язків проведення оцінювання персоналу**

Назва функції	Виконавці				
	Директор	Начальник кадрової служби	Керівники структурних підрозділів	Оціночна комісія	Юрист
1. Визначення цілей оцінювання	А	У, О			
2. Підготовка наказу про проведення оцінки		У, О			С
3. Видання наказу про проведення оцінки	А, УТ	У, О			
4. Підбір працівників для проведення оцінювання		У	О		С
5. Підготовка методичних матеріалів		У, О	У		
6. Формування оціночної комісії	А, УТ	О	У		С
7. Проведення тестування та оцінювання		О	У		
8. Аналіз результатів тестування		О	У		
9. Проведення співбесіди з працівником, який підлягає оцінюванню	У	У	У		
10. Розроблення відповідних рекомендацій за результатами співбесіди				О, У	
11. Оформлення наказу за результатами оцінювання	А	У	У	У, О	С
12. Затвердження наказу за результатами оцінювання і доведення його до зацікавлених сторін	УТ	О			С

*Умовні позначення: А - виконання аналізу; С - узгодження; О - організація роботи з оцінювання персоналу та відповідальність за її проведення; У - участь у реалізації функції; УТ - виконання затвердження розробленої документації та заходів*

Кар'єрограми для робітників виробничого підрозділу, де працівники можуть за 3-5 років набути найвищого розряду за своєю професією, визначають чіткий шлях професійного росту. Такі плани кар'єри можуть бути стимулом для працівників, адже вони відчувають, що їхні зусилля і навчання призводять до

конкретних результатів та визнання.

Однак, після отримання найвищого розряду робітник повинен вирішити, чи залишатися на своєму поточному робочому місці, чи шукати нові можливості, такі як перехід на іншу або керівницьку посаду. Це важливий етап у кар'єрному розвитку працівника. Зазначена можливість розвитку може позитивно впливати на мотивацію працівників і враховувати їхні індивідуальні амбіції і цілі. Такий підхід до управління розвитком персоналу сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, а також сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Позитивні результати на початковому етапі впровадження кар'єрограм свідчать про ефективність цього підходу. Усвідомлення працівниками необхідності підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок говорить про їхню готовність до саморозвитку та збільшення власної ефективності в роботі.

Щодо впровадження дистанційної форми навчання, це може стати важливим кроком для підприємства. Дистанційне навчання дозволяє співробітникам отримувати нові знання, не виходячи з робочого місця, що особливо важливо в умовах сучасного темпу життя та розвитку технологій.

Впровадження дистанційного навчання може забезпечити більш гнучкий та індивідуальний підхід до розвитку персоналу, сприяти підвищенню рівня знань та навичок працівників, а також покращити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

*Таблиця 3.6*

### **Аналіз переваг та недоліків традиційного і дистанційного навчання**

Складові навчання	Традиційне навчання	Дистанційне навчання
Незалежність від місця навчання	-	+
Низька ціна для користування	-	+
Тести та вправи	+	+
Мультимедійні матеріали	-	+
Різниця в часі в разі організації дистанційного навчання в освітньому закладі, віддаленому на значну відстань від підприємства	+	-
Індивідуальні консультації з викладачем	+	+
Незалежність від технічної інфраструктури	+	-
Сертифікат по закінченню курсу	+	+

Результати розрахунків економічної ефективності дистанційного навчання свідчать про його фінансову вигоду порівняно з традиційною формою. Зменшення витрат на технічне обладнання та оснащення приміщень є значущим плюсом. Така економічна вигода може бути важливим аргументом при вирішенні питань впровадження дистанційного навчання на підприємстві.

Дослідження задоволеності праці співробітників за допомогою анкетування є цінним інструментом для оцінки прийняття нововведень в системі управління кадровим резервом. Позитивне ставлення співробітників до нововведень свідчить про їхню готовність до змін та адаптації. Такий результат може служити підтримкою для подальших дій у вдосконаленні системи управління кадровим резервом.

У цілому, враховуючи економічну вигоду дистанційного навчання та позитивне ставлення персоналу до нововведень, можна визначити важливий потенціал для успішної інтеграції цього методу в систему підвищення кваліфікації та розвитку персоналу на підприємстві.

Після впровадження рекомендованих заходів було розраховано ефективність удосконалення цього напрямку управління розвитком персоналу. Було виявлено, що забезпеченість робочих місць за рахунок власних джерел збільшилася на 20 %. Коефіцієнт добору кандидатів знизився на 0,4, а коефіцієнт відбору кандидатів на просування зріс на 0,19. Таким чином, впровадження кадрового резерву сприятливо позначилося на показниках ефективності професійно-кваліфікаційного просування персоналу. Збільшився відсоток ефективності підготовки співробітників усередині підприємства на 25 %, а також готовності резерву на 16 %, що позитивно позначилося на ефективності функціонування підприємства. А ось показник прийому співробітників зі сторони знизився на 25 %. Плинність кадрів знизилася на 7 %, що сприятливо позначиться на ефективності та якості продукції, що випускається. Запропоновані вдосконалення кадрового резерву сприятимуть реалізації індивідуальних потреб, підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кожного співробітника з'явиться можливість потрапити в

кадровий резерв і просунути кар'єрними сходами.

Загалом можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу відіграє дуже важливу роль у підвищенні ефективності функціонування підприємства, нарощування його конкурентних переваг порівняно з аналогічними підприємствами тієї самої галузі економіки.

Найважливішими складовими в управлінні розвитком персоналу також є персоніфікований підхід до кожного працівника, що дає змогу розкрити його індивідуальні можливості, реалізувати його потенціал за допомогою підвищення ефективності трудової діяльності в конкретних виробничих умовах.

### **3.2. Удосконалення мотиваційного механізму та системи оплати праці**

Рівень професійної підготовки головного економіста, який відповідає за управління та планування розвитку персоналу, визнано недостатнім. В результаті оцінки професійно-кваліфікаційної структури персоналу виявлено, що доцільно ввести на підприємстві посаду менеджера по персоналу, який має відповідні кваліфікації для ефективного управління та планування розвитку кадрового потенціалу. Такий фахівець буде відповідати за ведення кадрового обліку та дотримання норм трудового законодавства.

Введення в штатний розпис посади менеджера персоналу або HR-менеджера визначено як необхідний крок для вирішення проблем в управлінні персоналом. Обов'язки цього фахівця будуть включати в себе не лише ведення кадрового обліку та виконання вимог трудового законодавства, а й активну роль у суміщенні кваліфікації та трудового потенціалу працівників із стратегією та цілями досліджуваного підприємства. Такий підхід дозволить підприємству ефективно використовувати резерви розвитку персоналу та забезпечить відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням

підприємства.

HR-менеджер буде здійснювати весь цикл робіт із управління персоналом, охоплюючи різноманітні аспекти від прийняття до звільнення працівників, забезпечуючи ефективну діяльність у сфері кадрового управління. Основні обов'язки HR-менеджера включатимуть:

- Стратегію управління персоналом. Розроблення стратегій управління персоналом, визначення кадрової політики та планування кадрової роботи відповідно до стратегічних цілей підприємства;

- Наймання і рекрутинг: Вивчення ринку праці, проведення рекрутингових заходів, відбір та наймання персоналу;

- Управління персональними питаннями: Здійснення всіх аспектів управління персоналом, включаючи адміністративні питання, оплату праці, страхування, розвиток кар'єри та інші аспекти трудових відносин;

- Організація кадрових резервів: Аналіз кадрового потенціалу, прогнозування і визначення потреб у робітничих кадрах, планування організації та контроль за підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації працівників;

- Маркетинг персоналу: Здійснення маркетингових заходів для повернення та утримання кваліфікованих спеціалістів;

- Співпраця з службами зайнятості: Підтримка ділових відносин із службами зайнятості, зокрема при питаннях найму та працевлаштування;

- Планування та контроль навчання: Організація та контроль за підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації фахівців та керівників;

- Керівництво процесом виховання персоналу: Спрямоване формування командного духу та розвиток ключових компетенцій працівників;

- Комплектація кадровими ресурсами: Відбір та комплектація керівними, робочими кадрами і спеціалістами організації з урахуванням перспектив її розвитку. Ці обов'язки забезпечать ефективне управління та розвиток персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Менеджер з персоналу повинен мати спеціальну фахову підготовку, володіти теоретичними основами та мати практичні навички у роботі. Однією із специфічних функцій, яку він виконуватиме, буде надання консультацій лінійним і функціональним керівникам з підбору ефективних методів управління персоналом у різних ситуаціях. Витрати на введення посади менеджера з персоналу наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Склад та структура витрат на запровадження посади HR-менеджера в досліджуваному підприємстві, 2024 р.**

Витрати	Сума, грн	Питома вага, %
Ремонт кабінету (косметичний)	40000	12,8
Придбання ноутбука	32000	10,3
Витрати на заробітну плату та премії	240000	76,9
Всього	312000	100,0

Отже, найбільшу частку в структурі витрат на запровадження посади HR-менеджера будуть займати витрати на заробітну плату та премії – 240,0 тис. грн (76,9 %) та на ремонт кабінету (естетичний) – 40,0 тис. грн (12,8 %). Всього сукупні витрати становитимуть 312,0 тис. грн. З’явиться нове розуміння кадрової роботи як сукупності таких заходів: забезпечення виробництва необхідною робочою силою; мотивація працівника до ефективної діяльності. На посаду менеджера персоналу буде оголошено зовнішній конкурс.

У таблиці 3.8 виокремлено перспективні напрями вдосконалення мотиваційного механізму і системи оплати праці персоналу підприємства.

Багато успішних торговельних структур при визначенні базового окладу співробітника і премій, а також при управлінні організаційною поведінкою використовують компетенції. Під компетенцією ми розуміємо здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння і знань під час вирішення професійних завдань.

У кожній професійній діяльності є свої компетенції – основні характеристики співробітників, власники яких здатні досягти найвищих

результатів у своїй діяльності.

Таблиця 3.8

**Перспективні напрями вдосконалення мотиваційного механізму та системи оплати праці персоналу**

Перспективні напрями	Рекомендації по практичним заходам щодо реалізації
Матеріальне стимулювання	Оплата праці має виконувати стимулюючу функцію. Її змінна частина має бути відкритою і забезпечувати взаємозв'язок між результатами та отриманою матеріальною винагородою.
Моральне стимулювання	Стимулюючий вплив можуть мати: <ul style="list-style-type: none"> <li>- усне висловлення подяки за результативну та ефективну працю;</li> <li>- колективне визнання заслуг співробітника з врученням почесних грамот, подяк тощо;</li> <li>- розміщення фотографій найкращих співробітників на дошці пошани;</li> <li>- привітання співробітників із днями народження з врученням пам'ятних подарунків;</li> <li>- проведення корпоративних заходів, враховуючи побажання співробітників;</li> <li>- грамотна професійна адаптація нових співробітників.</li> </ul>
Рух по кар'єрним сходам	Стимулюючим аспектом до активності та ефективної роботи є уявлення співробітників про свою майбутню професійну кар'єру, і особливо в межах конкретного підприємства (особливо важливе для молодих фахівців).
Умови праці	Мотивувальний вплив має створення комфортних умов праці. Сюди входять такі напрями: організація ергономічного робочого місця, хороше освітлення, комфортний мікроклімат, безпека робочого місця
Створення умов для самореалізації	Цей напрям задовольняє потреби вищого рівня - потреби самореалізації. Розвиваючи свої здібності, співробітники підвищують свою значимість для організації, підвищують свій професійний рівень
Створення комфортного психологічного клімату	Важливо підтримувати хороші відносини в колективі. Сюди можна віднести довірчі відносини між співробітниками, оптимальну вимогливість до якості виконання своїх посадових обов'язків, згуртованість колективу.

У таблиці 3.9 наведена пропонується система базових компетенцій для сільськогосподарського персоналу.

Застосування системи організації матеріального мотиваційного механізму, орієнтуючись на компетентнісний підхід, сприятиме:

- підвищенню зацікавленості торговельного персоналу в реалізації перелічених у таблиці 2 компетенцій;

- виявленню тих компетенцій, які потрібно «коригувати»;

- забезпеченню професійного навчання та розвитку персоналу торговельної організації;
- поліпшенню якості їхньої роботи.

Таблиця 3.9

### Базові компетенції для сільськогосподарського персоналу

Компетенції				
Відвідуваність і своєчасність приходу на роботу: - контроль відвідуваності; - відсутність запізнь	Ініціативність: - здатність вносити раціональні пропозиції для поліпшення трудової діяльності; - здатність розуміти і приймати відповідальність за виконання своїх функцій	Професіоналізм: - рівень професійної підготовки; - стаж і кваліфікація; - підвищення кваліфікації; - володіння необхідними техніками; - знання нормативно законодавчої документації; - володіння необхідним у роботі обладнанням і програмним забезпеченням	Якість роботи: - точність виконання посадових обов'язків; - ретельність і акуратність у виконанні роботи; - мінімальна кількість допущених помилок і повна відсутність їх	Клієнторієнтований підхід: - задоволення потреб клієнтів підприємства; - здатність проявляти комунікабельність, чемність, дружелюбність, готовність допомогти.

На підставі вищевикладеного стає очевидним, що на теперішньому етапі необхідно змінювати принциповий підхід до формування матеріальної винагороди, а саме:

- змінити чинну систему оплати праці;
- враховувати та розробляти систему преміювання з урахуванням індивідуального підходу працівників різних категорій;
- премії працівник має не позбавлятися або просто отримувати, а заробляти, показуючи прибутковість своєї діяльності та певний рівень своїх компетенцій.

Впровадження бально-факторного методу організації оплати праці може слугувати потенційним напрямом удосконалення системи оплати праці для сільськогосподарського підприємства. Основною метою цього методу є

створення гнучкого інструменту для управління оплатою праці на основі зрозумілої та прозорої системи для персоналу.

Бально-факторний метод базується на ряді факторів, які можуть бути використані у вигляді певного набору або індивідуально адаптовані для кожного співробітника. Фактори оформлюються у вигляді матриці, оцінюються в балах і мають бальний розподіл за рівнями прояву кожного з факторів, які відображаються у вигляді шкали. Вибір оцінки в балах може залежати від експертного рішення керівника, ранжування чи парного порівняння факторів. У випадку відсутності прояву певного фактора рівень шкали може бути оцінений як нуль.

Цей метод дозволяє підприємству гнучко налаштовувати систему оплати праці відповідно до конкретних потреб та характеристик персоналу, забезпечуючи при цьому чіткість та прозорість для всіх працівників.

Розроблена матриця для персоналу сільськогосподарського підприємства наведена в таблиці 3.10.

*Таблиця 3.10*

### **Матриця оцінки персоналу досліджуваного підприємства**

Фактори	Максимальний бал	Оцінка фактора в балах за рівнями прояву				
		1 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень	5 рівень
1. Освіта	100	20	40	60	80	100
2. Досвід і навички	170	34	68	102	136	170
3. Здатність до подальшого навчання	50	0	12	25	38	50
4. Наявність робочих контактів	50	0	12	25	38	50
5. Підтримка робочого місця в чистоті	100	0	25	50	75	100
6. Фізичні зусилля	130	26	52	78	104	130
7. Вплив на результат	100	20	40	60	80	100
8. Вирішення робочих завдань	150	30	60	90	120	150
9. Ініціативність	100	20	40	60	80	100
10. Розумові зусилля	50	0	12	25	38	50
	1000					

Крім того, необхідно так змінити наявну систему оплати праці, щоб зростала результативність діяльності всіх працівників. Тому до бально-факторного методу організації системи оплати праці необхідно додати

додатковий критерій (умову) зміни значення посадового окладу працівників, виходячи з рівня обсягу виконаних робіт.

У таблиці 3.9 представлено розрахунок коефіцієнтів, які потім будуть необхідні для розрахунку заробітної плати співробітників.

Таблиця 3.11

### Значення величин коефіцієнта

Розряди посадового окладу	1	2	3	4	5
Приріст до планових показників (коефіцієнт) за виручкою	0,8 до 0,9	0,91-1,0	1,01-1,1	1,11-1,15	1,16-1,20
Коефіцієнти	1,0	1,05	1,1	1,25	1,35

Якщо план з обсягів виробництва виконано в діапазоні від 80 до 90%, то застосовується коефіцієнт 1,0. Якщо ж план виконано на 120 %, то коефіцієнт дорівнюватиме 1,35. Тут необхідно орієнтуватися на приріст фактичних показників до планових показників із продуктивності праці і на основі їх використовувати коефіцієнти.

На основі пропонованих чинників проводиться оцінка кожного співробітника і визначається його цінність в ієрархії цінності всіх робочих місць в підприємстві. Таким чином із заробітної плати виключаються непрозорі бонуси і премії.

На основі вищевикладеного для остаточної побудови нової системи оплати праці сформуємо 5 груп оплати для виробничого персоналу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Схема посадових окладів для виробничого персоналу при 100 % виконанні планових показників

Рівень оплати	Посадовий оклад	
	Мінімальний	Максимальний
5	22200	42000
4	18300	35200
3	15000	31000
2	12000	25500
1	10200	22000

При розробці цієї нової системи враховується, що оплата праці залежатиме тільки від результатів і, відповідно, компетенцій працівників.

Отриманий діапазон оплати праці за категоріями співробітників показує, наскільки вигідно буде працювати ефективно. Таким чином, у новій системі відсутнє таке поняття, як премія, розрахунок заробітної плати спирається тільки на показники роботи, тобто за задовільного результату праці та перевиконання планових показників працівник отримає гідну оплату своєї праці, і навпаки.

Для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці в цій системі мають застосовуватися не тільки підвищувальні, а й понижувальні коефіцієнти. У таблиці 3.13 наведено понижувальні коефіцієнти для виробничих працівників, розроблені з урахуванням інтересів підприємства. Вони застосовуються до розрахованої заробітної плати.

Таблиця 3.13

### Знижувальні коефіцієнти для виробничого персоналу

Знижувальні коефіцієнти	Значення
Несвоєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями	0,3
Порушення правил безпеки	0,2-0,4
Порушення виробничої та трудової дисципліни	0,5
Неефективне використання обладнання, інструментів	0,1
Відсутність ініціативи, інертність у роботі	0,2-0,5
Незабезпечення збереження товарів і матеріальних цінностей	0,2
Інші порушення, що негативно позначаються на результатах роботи	0,15

Отже, для розв'язання виявлених проблем було запропоновано та реалізовано такі рекомендації та системні заходи:

- формування схеми посадових окладів на основі оцінки змісту праці із застосуванням бально-факторного методу;
- розробка принципів і механізмів установаження та зміни розміру доплат і надбавок компенсуючого та стимулюючого характеру на основі принципу результативності діяльності;
- розробка системи матеріального стимулювання за допомогою формування системи вимірних показників оцінки діяльності працівників.

Отже, доцільно використовувати бально-факторний метод оплати праці для мотивації працівників, який забезпечує взаємозв'язок розміру грошової винагороди з ефективністю роботи підприємства, досягнення поставлених

стратегічних цілей та дозволяє отримати наступні можливості: забезпечення в команді клімату взаємної довіри, поваги і підтримки; сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження.

### **Висновки до розділу 3**

1. Досить перспективним є використання кар'єрограми для співробітників усіх напрямків, адже це може стати каталізатором для розвитку персоналу та підвищення ефективності праці. Одержання працівниками чіткого опису кроків у кар'єрному розвитку допомагатиме їм зорієнтуватися в процесі самореалізації та планування своєї професійної діяльності. Кар'єрограми для робітників виробничого підрозділу, де працівники можуть за 3-5 років набути найвищого розряду за своєю професією, визначають чіткий шлях професійного росту. Такі плани кар'єри можуть бути стимулом для працівників, адже вони відчують, що їхні зусилля і навчання призводять до конкретних результатів та визнання.

2. Вдосконалено схему функціональних взаємозв'язків проведення оцінювання персоналу. Удосконалена схема була розширена введенням нових функцій, таких як «узгодження», «участь у реалізації функції» та «виконання затвердження розробленої документації та заходів». Крім того, до переліку виконавців функцій додатково включено юриста підприємства для проведення експертизи розроблених матеріалів та їх погодження. Ці заходи призначені для підвищення ефективності роботи комісії з оцінки персоналу.

3. Для оцінки керівного складу персоналу підприємства було введено метод «360 градусів», який передбачає отримання оцінки керівника з різних сторін: від інших керівників, підлеглих і самого керівника підрозділу. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони керівника, сприяє створенню всебічної оцінки та сприяє встановленню більш відкритого зворотного зв'язку.

4. Встановлено, що впровадження заходів щодо управління розвитком

персоналу підприємства вплине на ряд показників. Зокрема, коефіцієнт добору кандидатів знизиться на 0,4, а коефіцієнт відбору кандидатів на просування зросте на 0,19. Збільшиться відсоток ефективності підготовки співробітників в середині підприємства на 25 %, а також готовності резерву на 16 %. Показник прийому співробітників зі сторони знизиться на 25 %, а плинність кадрів – на 7 %, що позитивно вплине на ефективність та якість продукції, що випускається.

5. Введення в штатний розпис посади менеджера персоналу або HR-менеджера визначено як необхідний крок для вирішення проблем в управлінні персоналом. Обов'язки цього фахівця будуть включати в себе не лише ведення кадрового обліку та виконання вимог трудового законодавства, а й активну роль у суміщенні кваліфікації та трудового потенціалу працівників із стратегією та цілями досліджуваного підприємства. Такий підхід дозволить підприємству ефективно використовувати резерви розвитку персоналу та забезпечить відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням підприємства.

6. Впровадження бально-факторного методу організації оплати праці може слугувати потенційним напрямом удосконалення системи оплати праці для сільськогосподарського підприємства. Основною метою цього методу є створення гнучкого інструменту для управління оплатою праці на основі зрозумілої та прозорої системи для персоналу.

7. Бально-факторний метод базується на ряді факторів, які можуть бути використані у вигляді певного набору або індивідуально адаптовані для кожного співробітника. Фактори оформлюються у вигляді матриці, оцінюються в балах і мають бальний розподіл за рівнями прояву кожного з факторів, які відображаються у вигляді шкали. Вибір оцінки в балах може залежати від експертного рішення керівника, ранжування чи парного порівняння факторів. У випадку відсутності прояву певного фактора рівень шкали може бути оцінений як нуль.

8. На основі розроблених чинників проводиться оцінка кожного співробітника і визначається його цінність в ієрархії цінності всіх робочих місць в підприємстві. Таким чином із заробітної плати виключаються непрозорі бонуси і премії. Якщо план з обсягів виробництва виконано в діапазоні від 80 до 90%, то застосовується коефіцієнт 1,0. Якщо ж план виконано на 120 %, то коефіцієнт дорівнюватиме 1,35. Тут необхідно орієнтуватися на приріст фактичних показників до планових показників із продуктивності праці і на основі їх використовувати коефіцієнти.

## ВИСНОВКИ

1. Трудовий потенціал підприємства формується на основі досвіду, знань, навичок, творчих здібностей кожного працівника, тобто комплексу його психофізіологічного, кваліфікаційного, творчого та особистісного потенціалів. Тому одним із найважливіших завдань менеджменту є оцінювання наявного рівня трудового потенціалу та створення умов у процесі діяльності підприємства, що дають змогу кожному працівникові повністю розкрити свій трудовий потенціал, а для цього насамперед необхідно оцінити вже наявний рівень потенціалу та створити систему, яка мотивує його підвищення.

2. Оцінка роботи персоналу є невід'ємним елементом управлінської діяльності, що показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства, його конкурентоспроможності. Сучасні підходи до оцінювання роботи персоналу, незважаючи на розмаїття підходів і пропонованих показників, характеризуються підвищенням комплексності та багатогранності оцінювання ефективності, що включає поряд з економічною, соціальну та управлінську ефективність. Використання такого підходу забезпечує комплексне врахування впливу досліджуваного процесу на різні аспекти функціонування підприємства та суспільства, але потребує детальнішого опрацювання методології оцінювання та особливостей її застосування до підприємств різних галузей і форм діяльності.

3. Досліджуване підприємство є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі. У 2022 р. порівняно з 2018 р. площа сільськогосподарських угідь підприємства залишається незмінною – 3306 га і у 2022 р. є меншою за середньорайонні дані на 8,9 %. Площа ріллі підприємства також стабільна та становила у 2022 р. 3287 га, посівна площа зменшилась на 180 га та складає 3107 га.

4. В цілому у структурі товарної продукції підприємства, продукція рослинницької галузі складає 52,6 %, продукція тваринництва відповідно 47,4 %. В середньому за 2018-2022 рр. у досліджуваному підприємстві перше

місце в структурі товарної продукції займає вирощування свиней – 22,6 і виробництво молока – 22,5 %, друге місце – вирощування соняшнику – 21,2 %, на третьому місці – кукурудзи на зерно – 16,1 %.

5. Дані свідчать про нестабільну і, в цілому, позитивну динаміку економічної ефективності сільського господарства досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. У 2018 р. за рахунок галузі сільського господарства підприємство отримало 17,8 млн. грн прибутку і у наступні роки прибутковість підприємства зростала. У 2022 р. розмір прибутку порівняно з 2018 р. зріс на 700 тис. грн (4,1 %) і становив 17,8 млн. грн. Більший розмір прибутку підприємство отримало за рахунок галузі тваринництва – 2,7 млн. грн, за рахунок реалізації продукції рослинництва – 1,4 млн. грн. Найвищий рівень рентабельності сільського господарства – 46,1 % був у 2018 р., найменший – 28,9 % за 2019 р.

6. Середньорічна чисельність працівників досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр. майже не змінилась – збільшилась на 1 особу (0,4 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві 210 осіб. Рівень звільнення персоналу високий за рахунок сезонності виробництва у рослинництві, а рівень плинності кадрів, пов'язаний зі суб'єктивними причинами знаходиться у межах норми – 0,5 %. Показник рівня стабільності персоналу не змінився за 2018-2022 рр., що свідчить про постійний основний склад працівників підприємства на рівні до 70 %. Соціальна структура персоналу за досліджуваний період майже не змінилась. Кількість працівників апарату управління у 2022 р. складала 25 осіб (10,6 %), що на 1 особу менше. Чисельність керівників є стабільною та складає 11 осіб. Чисельність виробничого персоналу є стабільною – 210 осіб, а структурі зменшилась до 89,4 %.

7. Фонд оплати праці підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшився у 2 рази і позитивним моментом є те, що збільшився він не тільки за рахунок збільшення основної заробітної плати – у 1,9 рази, а і за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати у 2,6 рази. Додатковий заробіток зростає насамперед за рахунок премій за виробничі результати, які збільшились

за досліджуваний період на 2,84 рази та за рахунок надбавок та доплат – у 1,4 рази більше рівня 2018 р. Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшилися за 2018-2022 рр. у 2 рази. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника повної зайнятості за досліджуваний період зросла у 2,06 рази та становила 13853 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою.

З метою підвищення ефективності використання персоналу підприємства були запропоновані наступні заходи:

1. Перспективним є використання кар'єрограми для співробітників усіх напрямків, адже це може стати каталізатором для розвитку персоналу та підвищення ефективності праці. Одержання працівниками чіткого опису кроків у кар'єрному розвитку допомагатиме їм зорієнтуватися в процесі самореалізації та планування своєї професійної діяльності. Кар'єрограми для робітників виробничого підрозділу, де працівники можуть за 3-5 років набути найвищого розряду за своєю професією, визначають чіткий шлях професійного росту.

2. Для оцінки керівного складу персоналу підприємства було введено метод «360 градусів», який передбачає отримання оцінки керівника з різних сторін: від інших керівників, підлеглих і самого керівника підрозділу. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони керівника, сприяє створенню всебічної оцінки та сприяє встановленню більш відкритого зворотного зв'язку.

3. Введення в штатний розпис посади менеджера персоналу або HR-менеджера визначено як необхідний крок для вирішення проблем в управлінні персоналом. Обов'язки цього фахівця будуть включати в себе не лише ведення кадрового обліку та виконання вимог трудового законодавства, а й активну роль у суміщенні кваліфікації та трудового потенціалу працівників із стратегією та цілями досліджуваного підприємства. Такий підхід дозволить підприємству ефективно використовувати резерви розвитку персоналу та забезпечить відповідність кадрового потенціалу стратегічним завданням підприємства. Сукупні витрати на запровадження та утримання фахівця HR-менеджера становитимуть 312 тис. грн.

4. Запровадження бально-факторного методу організації оплати праці може слугувати потенційним напрямом удосконалення системи оплати праці для сільськогосподарського підприємства. Фактори оформлюються у вигляді матриці, оцінюються в балах і мають бальний розподіл за рівнями прояву кожного з факторів, які відображаються у вигляді шкали. На основі чинників проводиться оцінка кожного співробітника і визначається його цінність в ієрархії цінності всіх робочих місць в підприємстві. Якщо план з обсягів виробництва виконано в діапазоні від 80 до 90%, то застосовується коефіцієнт 1,0. Якщо ж план виконано на 120 %, то коефіцієнт дорівнюватиме 1,35. Таким чином із заробітної плати виключаються непрозорі бонуси і премії.