

**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 \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО  
грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Формування та шляхи підвищення ефективності  
використання персоналу підприємства»**  
(на матеріалах виробничого сільськогосподарського кооперативу «Назва  
підприємства»)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

**Павелко Аліна Олександрівна**

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

Ірина ЗАГРЕБЕЛЬНА

**Полтава – 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Сутність, класифікація персоналу та механізм ефективного його використання	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Кількісна якісна характеристика персоналу підприємства	27
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Напрями розвитку персоналу підприємства	48
3.2. Удосконалення мотиваційного механізму та системи оплати праці	57
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна соціально-політична ситуація в Україні є складною, а в макро- та мікросистемах тим часом формується запит на свіжі ідеї та ефективні антикризові інструменти. При цьому криза – явище не тільки конфронтаційне, що дестабілізує, а й мобілізує сили будь-якої організації, будь-якої спільноти за рахунок вливання «свіжої крові», аналогом якої є талановиті, креативні співробітники. Ініціаторами інновацій у такому разі є, з одного боку, заповзятливі лідери, з іншого – криза, яка зобов'язує підприємства переключитися з пропозиції на попит, з конкуренції – на інноваційну цінність для клієнта. Підприємство є не просто об'єктом впливу, якийсь механічний конструкт, що включає не тільки топ-менеджмент, керівництво середньої ланки. Компанія – це її співробітники, починаючи від директора і закінчуючи рядовими виконавцями. Отже, в організації необхідно активізувати саму фундаментальну основу для дій: ставлення та поведінку всіх працівників в організації.

Вагомий внесок у розгляд питання ефективного використання персоналу зробили відомі сучасні науковці: В.М. Абрамов, І.В. Багрова, Д.П. Богиня, О.М. Бородіна, П.Ю. Буряк, В.С. Васильченко, М.Д. Виноградський, В.П. Гаврилюк, А.П. Гетьман, Т.В. Дядик, О.Л. Єськов, Н.І. Єсінова, Т.П. Житник, Г.Т. Завіновська, О.В. Золотарьов, О.І. Іляш, А.В. Калина, А.М. Колот, Т.А. Костишина, О.В. Крушельницька, А.В. Линенко, М.Й. Малік, М.Б. Махсма, А.П. Міщенко, Л.І. Михайлова, Г.В. Осовська, І.М. Тимош, А.Р. Чикуркова, Г.В. Щекін, Р.А. Яковлев та ін.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Магістерські дослідження виконані у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри економіки та МЕН за темою «Розробити теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади ринкового розвитку, прогнозування, макроекономічного планування і державного регулювання в системі управління економікою, підприємницькій і соціально-економічній

діяльності на рівні галузі сільського господарства та сільських територій» (№ держреєстрації 0117U003096, 2018-2022 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз формування та забезпеченості персоналом підприємства та обґрунтування шляхів підвищення ефективності його використання.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність та склад персоналу, механізм формування та раціонального використання персоналу;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- надати кількісну та якісну характеристика персоналу підприємства;
- провести оцінку ефективності використання персоналу підприємства;
- розробити напрями розвитку персоналу підприємства;
- висвітлити шляхи удосконалення мотиваційного механізму та системи оплати праці.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні складові механізму підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, нормативно-правові акти, пов'язані з використанням персоналу, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених. Вирішення поставлених завдань забезпечувалося використанням методів наукового дослідження: наукової абстракції; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод, табличний, графічний методи; статистичні та соціологічні методи.

**Інформаційна база:** матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-довідкова література, інтернет-джерела, дані річних

звітів ВСК «Назва підприємства», власні матеріали соціологічних досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає:

*набули подальшого розвитку:*

- обґрунтування напрямів розвитку персоналу підприємства;
- можливості впровадження автоматизованих систем обліку кадрів та обліку роботи працівників;
- обґрунтування організаційних та соціально-економічних резервів підвищення ефективності використання персоналу та мотивації праці.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що зроблені загально-методологічні висновки та теоретичні узагальнення являють собою певний внесок у подальшу розробку шляхів підвищення ефективності праці використання персоналу у сільському господарстві.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, ПДАУ, 2021 р.); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики» (м. Київ, 20 жовтня 2021 р.), VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (м. Полтава, ПДАУ, 28 жовтня 2021 р.).

**Публікації.** Основні положення дипломної роботи опубліковано у 3-х наукових працях, зокрема у тезах доповідей на конференціях, загальним обсягом 0,42 д.а. (додаток А).

**Структура роботи.** Магістерська дипломна робота виконана на 78 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 80 найменувань. Робота містить 25 таблиць, 9 рисунків та 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

#### **1.1. Сутність, класифікація персоналу та механізм ефективного його використання**

Апологет класичного американського менеджменту Г. Емерсон у період індустріального способу виробництва висловив думку, що країни та організації не можуть бути науково- та інтелектуалоемними, якщо їх експорт складається з таких продуктів, як нафта, руда, а імпорт – з предметів кваліфікованої праці. «Предмети розкоші, скла, порцеляна коштують нескінченно дорожче тих матеріалів, з яких вони робляться, і, отже, ці товари теж є творами розуму та рук людських», когнітивних здібностей талановитих співробітників. К. Маркс стверджував, що робоча сила є товаром, тобто людина продає свої фізичні можливості праці. Під робочою силою він розумів: «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і, які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості» [44, с. 178].

Успіху домагаються ті держави та організації, які здатні генерувати знання та ефективно опрацьовувати інформацію, засновану на нових знаннях; адаптуватись до мінливої глобальної економіки [5, с. 110]. Прихильники соціалістичних поглядів дещо заперечували своїх попередників щодо твердження, що робоча сила є товаром. За часів соціалізму людина-працівник розглядалась як живий організм здатний до праці, до організації виробництва. Впродовж ХХ ст. людина-працівник розглядалась з точки зору кількісно-якісної оцінки сукупності фізичних здібностей людини у виробничому процесі. В кінці ХХ ст. на початку ХХІ ст. відбулась зміна парадигми уявлення про персонал [69].

Питання «Чи потрібні бізнесу талановиті співробітники?» можна назвати риторичним і для науки, і практики. В. Чан Кім та Р. Моборн у своєму бестселері «Стратегія блакитного океану» представили високоефективний інструментарій правильної стратегічної послідовності, що включає наступну послідовність етапів: корисність бізнес-ідеї для покупця; доступність ціни для більшості клієнтів; оптимізація цільових витрат; впровадження, суть якого полягає у визначенні основних перешкод у процесі актуалізації організаційних бізнес-ідей [6, с. 153].

Автори наполягають, що сама по собі навіть найунікальніша бізнес-модель не гарантує комерційного успіху ідеї блакитного океану, якщо не подолано опір та страх трьох головних груп осіб, зацікавлених у діяльності компанії: співробітників, партнерів з бізнесу та суспільства. Усі групи зацікавлених осіб мають стати співучасниками нового попиту, проте для організації дуже важливо переконати своїх талановитих співробітників у правильності та необхідності вчинення стратегічних змін. В даний час все більша увага в соціологічній науці та організаційно-управлінській практиці приділяється проблемі креативності особистості як іманентної якості таланту. Ця проблема настільки широка і багатогранна, що важко назвати область знання, де б вона не виникала.

Креативність як інтелектуально-особистісна категорія є резервом людської цивілізації. Народна мудрість свідчить, що всі люди обдаровані від природи, і проблема полягає лише в тому, щоб визначити область обдарованості і надалі вдосконалювати талант [9]. Грішнова О.А. для характеристики людини-працівника вводить поняття «людський капітал», під яким розуміє: «економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів свого власника та національного доходу» [14, с. 16-17].

Важливий вклад у розвиток теорії людського капіталу здійснила О.М. Бородіна. У своїй монографії «Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку» вчена обґрунтовує, що під людським капіталом слід розуміти «знання та трудові навички, що їх набуває людина в процесі навчання і трудової діяльності» [4, с. 51].

Подібно до того як розвивається теорія людського капіталу, змінюються підходи до сутності і значення персоналу підприємства. Так, на основі вивчення наукових підходів до тлумачення сутності і ролі людини-працівника (персоналу) у суспільно-економічному житті визначено кілька етапів зміни парадигми, а саме:

– персонал – сукупність працівників як власників робочої сили – XIX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як носіїв певних фізичних можливостей, здібностей – кінець XIX – початок XX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як пасивний об'єкт управління – 20-ті роки XX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як рушійної сили розвитку виробництва та суспільства – 70-80-ті роки XX ст.;

– персонал – сукупність людей-працівників як активний суб'єкт саморозвитку і самовдосконалення, об'єкт інвестування, що здатний ефективно реалізовувати свої здібності – початок XXI ст. [26]

Аналізуючи поняття «персонал» у науковій думці вітчизняних і зарубіжних вчених, робимо висновок про відсутність єдиного підходу, але визначення різних вчених у загальному значенні зводяться до подібного змісту. Так, А.О. Кібанов під персоналом розуміє «особливий склад організації, який включає працівників, які працюють за наймом, а також власників підприємства» [72, с. 50].

На думку Г.В. Черевка та Н.І. Василенки персонал – це «особовий склад підприємства, який охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників» [75, с. 16].

Подібне до попереднього визначення дають М.Й. Малік та О.Г. Шпикуляк, які під категорією «персонал» мають на увазі «особовий склад штатних працівників підприємства, зайнятих на виробництві та його обслуговуванні» [41, с. 5].

Автори О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк визначають персонал як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [73, с. 197]. Біттер О.А., Малецька О.І. під аналізованою категорією розуміє «основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції» [68, с. 44]. Подібний підхід до тлумачення категорії «персонал» спостерігається у М.Д. Виноградського, С.В. Беляєвої, А.М. Виноградської, О.М. Шканової, які характеризують персонал суб'єктом і об'єктом управління [8, с. 35]. А.В. Шегда під персоналом підприємства розуміє «склад робітників, які представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю» [76, с. 281].

Відзначаючи, на відміну від попередніх авторів, характеристику працівників за кваліфікацією, а не за участю у виробничому чи управлінському процесі. Дослідники І. Ф. Баланюк та Л. С. Федорняк дають більш повне визначення аналізованої категорії, наділяючи її якісними, кількісними і структурними характеристиками. Під поняттям «персонал» вчені розуміють «один з основних чинників діяльності підприємства, що охоплюють всіх залучених до праці на ньому осіб та характеризується кількісними, якісними і структурними ознаками, які варіюються залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов» [1, с. 9].

Аналіз визначень досліджуваного поняття в енциклопедичних джерелах свідчить, що вони мають вужчу характеристику. Так, в тлумачному словнику наведено наступне визначення персоналу – «особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства» [58]; у інтернет-словнику «Вікіпедія» персонал тлумачиться як «колектив працівників або

сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору» [57].

Таким чином узагальнюючи і аналізуючи наведені вище визначення поняття «персонал» приходимо до висновку, що різні автори використовують різні підходи до тлумачення цієї категорії. Основні авторські підходи згруповано нами в межах 3 груп (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Наукові підходи науковців до визначення поняття «персонал»**

Наукові підходи до тлумачення поняття «персонал»
1. Персонал як сукупність працівників, які характеризуються з точки зору функціональної участі у виробничій і управлінській діяльності
2. Персонал як сукупність працівників, які ідентифікуються з точки зору їх кваліфікації (з поділом лише на кваліфіковану і некваліфіковану робочу силу)
3. Персонал як сукупність працівників, які характеризуються з точки зору оцінки якості робочої сили з врахуванням навчально-практичної підготовки, досвіду роботи, мотивів до праці тощо

На основі даних табл. 1.1 можна зробити висновок, що хоча в широкому розумінні усі автори розглядають персонал як сукупність працівників підприємства, але дослідники по-різному в акцентують увагу на певних характеристиках. Отже, персонал – це складова ресурсного потенціалу, яка характеризує людину-працівника з точки зору його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик, функціонального призначення, якісних ознак (рівня освіти, досвіду, стажу), які враховуються при організації і веденні фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання [72, с. 46].

Персонал підприємства на сучасному етапі, слід розглядати, не просто як сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а як сукупність системопов'язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності [74, с. 158].

У науці та практиці економічної думки в Україні існує багато різних підходів до класифікації персоналу підприємства. На основі аналізу

результатів наукових нами узагальнено усі виділені авторами класифікаційні ознаки. Серед них є такі [51]:

1) за відношенням до виробництва: промислово-виробничий та непромисловий персонал;

2) за характером виконуваних функцій: керівники, спеціалісти, службовці, робітники;

3) за професіями: різні професії відповідно до Класифікатора професій, зокрема у сільськогосподарському підприємстві це: агроном, зоолог, зоотехнік, агротехнік, інженер, агрохімік;

4) за спеціальностями, тобто різновидом трудової діяльності в межах професії, зокрема у аграрному секторі – це: агроном з обробітку ґрунту інженер-агротехнік;

5) за рівнем освіти: спеціалісти найвищої категорії, спеціалісти вищої категорії, спеціалісти середньої кваліфікації, малокваліфіковані і некваліфіковані працівники;

6) за відношенням до власності майна підприємства: власники і наймані працівники;

7) за визначенням основного місця роботи: штатні працівники, сумісники, працівники, які виконують роботи від імені інших підприємств (на виконання замовлень);

8) за зайнятістю у видах діяльності: основний і допоміжний персонал;

9) за типом виконуваної роботи: персонал адміністративно-технічний, оперативний (черговий), оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний [41].

Крім цього враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств доцільно виділити ще кілька класифікаційних ознак, які характерні саме для сільського господарства та є важливими при оцінці ефективності управління персоналом підприємства. Узагальнено класифікацію персоналу сільськогосподарських підприємств з врахуванням існуючих та доповнених нами класифікаційних ознак відображено у табл. 1.2.

## Класифікація персоналу підприємств

Класифікаційні ознаки	Види персоналу
За відношенням до виробництва	1) виробничий персонал; 2) невиробничий персонал
За характером виконуваних функцій	1) керівники; 2) професіонали; 3) професіонали; 4) службовці; 5) робітники
За професіями	1) агроном; 2) зоолог; 3) зоотехнік; 4) інженер; 5) агрохімік
За спеціальностями	1) агроном з обробітку ґрунту; 2) інженер-агротехнік; 3) інші
За рівнем освіти та кваліфікації	1) спеціалісти найвищої категорії; 2) спеціалісти вищої категорії; 3) спеціалісти середньої кваліфікації; 4) малокваліфіковані працівники; 5) некваліфіковані працівники
За відношенням до власності майна	1) власники підприємства; 2) працівники підприємства
За визначенням основного місця роботи	1) штатні працівники; 2) сумісники; 3) працівники, які виконують роботи від імені інших підприємств (на виконання замовлень)
За зайнятістю у видах діяльності	1) основний персонал; 2) допоміжний персонал
За типом виконуваної роботи	1) персонал адміністративно-технічний; 2) оперативний (черговий); 3) <del>оперативно-</del> ремонтний; 4) ремонтний; 5) електротехнічний
За зайнятістю у галузях сільськогосподарського виробництва	1) працівники, зайняті у рослинництві; 2) працівники, зайняті у тваринництві; 3) працівники, зайняті у іншій діяльності
За постійністю зайнятості	1) постійні працівники; 2) сезонні працівники
За освітнім рівнем	1) персонал з повною вищою; 2) персонал з базовою; 3) персонал з професійно-технічною; 4) персонал з повною загальною освітою
За ступенем вищої освіти	1) бакалавр; 2) спеціаліст/магістр; 3) доктор філософії
За статтю	1) чоловіки; 2) жінки
За загальним стажем роботи	1) без стажу; 2) стаж від 1 до 5 років; 3) стаж від 5 до 10 років; 4) стаж від 10 до 20 років; 5) стаж більше 20 років
За віком	1) до 21 року; 2) 22-35 років; 3) 36-45 років; 4) 45-60 років; 5) старше 60 років
За досвідом певної роботи	2) без досвіду; 2) досвід від 1 до 5 років; 3) досвід від 5 до 10 років; 4) досвід від 10 до 20 років; 5) досвід більше 20 років

Така систематизація колективу є знярядям і передумовою здійснення поглибленого і розгорнутого аналізу процесів формування і використання персоналу підприємства та других аспектів керування [70].

Мікропідприємницький ступінь колективу є сукупністю сутнісних атестацій усіх робітників, які є складовою ресурсного потенціалу підприємства [69]. До подібних фундаментальних характеристик зараховано:

1) спільна (осередкова) кваліфікованість колективу – це фактор, який характеризує перспективу спільної праці робітників на одному рівні; це передумова настроювання гармонійного трудового процесу;

2) зв'язаність персоналу до виробничого процесу – це чинники, які пов'язані, насамперед, з тим, що особа є цінною складовою ресурсного потенціалу підприємства;

3) психологічний клімат у персоналі і відношення «наймані робітники – господарі» [79, с. 114].

В сучасних умовах ринкової економіки не існує єдиних універсальних методів для побудови і функціонування системи управління персоналом, так як всі вони взаємозалежні та взаємодіють один з одним. Нами визначено чотири основних методів управління персоналом: економічні, соціальні, адміністративні та моральні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація методів управління персоналом [74, с. 159]

Тільки оптимальне поєднання різних методів управління і дає той результат, який залежить як від конкретних об'єктивних умов функціонування системи управління персоналом організації, так і від суб'єктивних факторів – професійних навичок та особистих якостей працівників. Результативність господарювання на підприємстві вирішальною мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом (рис. 1.2).

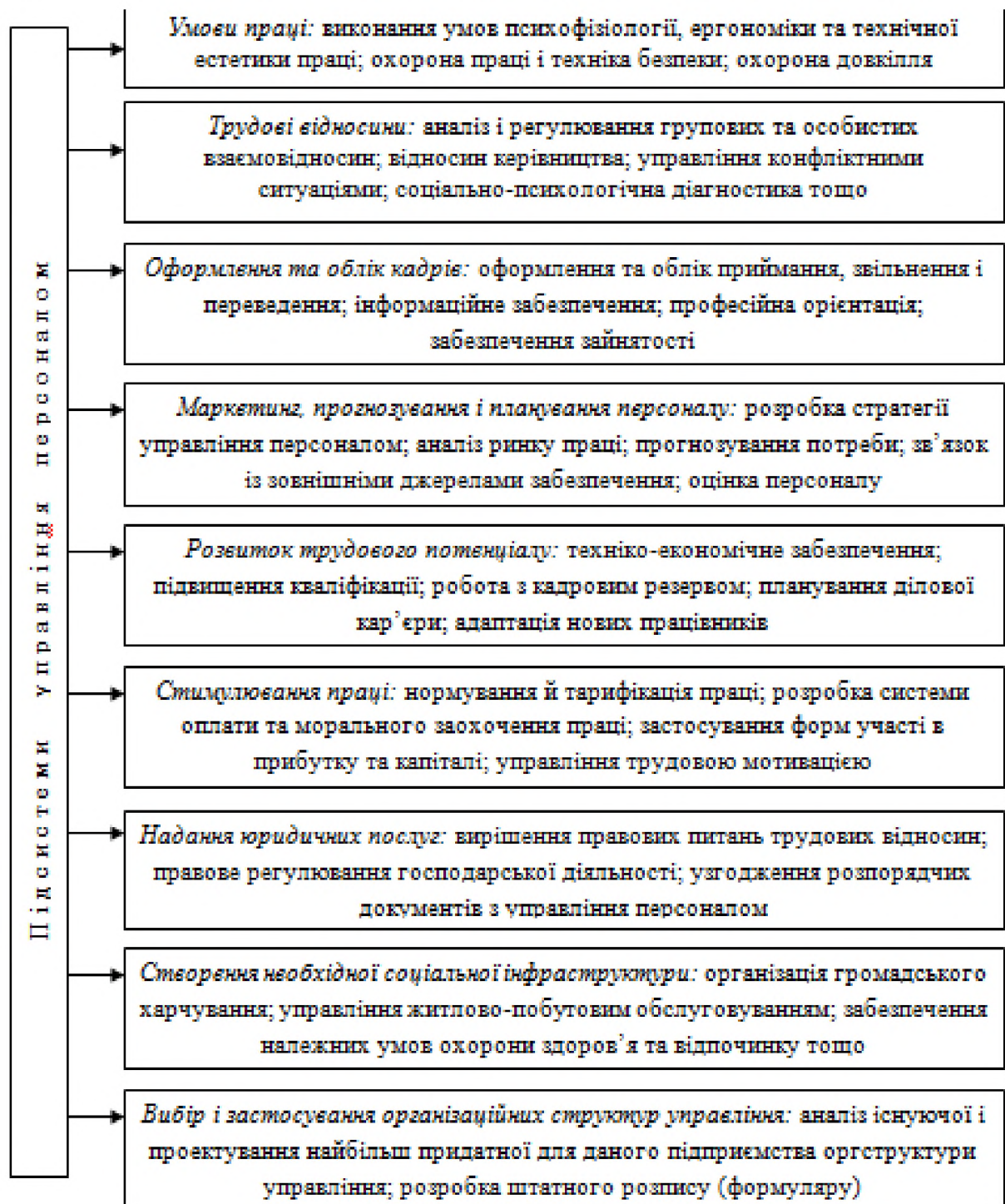


Рис. 1.2. Підсистеми управління персоналом [72, с. 144]

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно. Важливим аспектом ефективного використання персоналу підприємства – це врахування всіх заходів що потребують як значних витрат, так і тих, що мають менше матеріально-грошове вираження (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель механізму ефективного використання персоналу в сільському господарстві [1, с. 112]

Виходячи з вищезазначених задач, можна зробити висновок, що загальним і головним завданням системи управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

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

Суспільство, бізнес, держава зацікавлені у талановитих особистостях, в інтелектуальній економіці вони виступають певним драйвером, каталізатором прогресу. Сучасні співробітники, їх знання, мотивація, енергія є основою сталого та прогресивного розвитку будь-якої країни. Сьогодні перед суб'єктами кадрового менеджменту стоять нові завдання, оскільки постіндустріальне суспільство сприяє постійним та динамічним змінам у господарсько-економічній, політико-правовій, духовно-культурній, техніко-технологічній та в інших сферах суспільного життя, що обумовлює трансформацію технологічного, продуктоорієнтованого способу виробництва у постіндустріальний. Постіндустріальне суспільство швидше обмінюється не товарами, а послугами та враженнями, емоціями та відчуттями. Те, що думають і як думають талановиті люди, знаходить втілення в товарах, послугах, матеріальній та інтелектуальній продукції, будь то їжа, дах, транспортні та комунікаційні системи, комп'ютери, ракети, освіта, охорона здоров'я чи емоційні образи [6, с. 214].

Ці реалії бізнесу вимагають модернізації системи кадрового менеджменту, переведення їх у русло гуманістичної парадигми. Сьогодні у практиці успішних компаній виникають нові форми організації праці, в основі яких лежать інновації та творчість. Ще М. Кастельс у своїй книзі «Інформаційна епоха: економіка, суспільство та культура» пише про кризу «корпоративної організаційної моделі, що базується на вертикальній інтеграції та ієрархічному функціональному управлінні лінійно-апаратною системою строго технічного та соціального поділу праці» [5, с. 209], оскільки інформаційне суспільство вимагає «розвитку нової організаційної логіки, співвіднесеної з поточним процесом, а чи не залежить від нього». Сучасним російським організаціям необхідно впроваджувати ефективні способи управління. Розпорядження та накази поступаються місцем переконання,

контроль – довірі. Кадровий менеджмент дедалі більше сприймається як мистецтво, оскільки система організаційних відносин ускладнюється, стаючи недетермінованою, часто не підлягає попередньому прогнозу за жодного доступного обсягу інформації. У подібних умовах на зміну управлінню, заснованому на посадових інструкціях та наказах, приходять управлінське лідерство та партнерство суб'єктів, персоналу, суспільства та власників [7].

Сучасна практика менеджменту характеризується перетворенням людського капіталу реальну передумову конкурентоспроможності сучасних організацій. Так, аналіз діяльності високотехнологічних компаній показав, що у середньому майже 80 % ринкової вартості компанії дають нематеріальні активи та корпоративні знання. До 95 % біржової вартості проходить на нематеріальні ресурси, 42 % корпоративних знань становить інтелект персоналу, що ніяк не зафіксований на матеріальних носіях та інформації [8, с. 324].

Такий підхід дозволяє підвищити ефективність менеджменту, деталізувати оцінку кількісно-якісних параметрів працівників та створити позитивну атмосферу на робочих місцях. Це не означає, що керівництво має здійснюватись щодо кожного працівника окремо, а передбачає вивчення і виокремлення певних позитивних характеристик, рівня фаховості, наявності досвіду, знань і вмінь окремих осіб у колективі. У цьому ж аспекті доцільно також брати до уваги індивідуальні особистісні характеристики та позиціонування працівників. Особливої уваги заслуговують ініціативність, готовність до навчання, вміння співпрацювати задля досягнення спільної мети, вмотивованість тощо. Тобто система менеджменту спрямовується в цілому на колектив, але врахування виділених вище особистісних та професійних характеристик кожного працівника здатне забезпечити підвищення ефективності управління персоналом і отримати високі результати праці колективу [8, с. 325].

В сучасних умовах інтеграції вітчизняної економіки в європейський простір вимагає розгляду підприємств з позицій соціальної відповідальності.

Це зумовлено необхідністю першочергового задоволення інтересів людини та загальною гуманізацією суспільства [38]. Гуманістична спрямованість сучасної економіки обумовлена тим, що людина є ядром, виробником і споживачем предметів і послуг та рушієм економічного розвитку загалом. У цьому відношенні, позичаючи досвід і практику європейських країн, вважаємо очевидною необхідністю зосередження уваги на соціальній відповідальності та соціальному розвитку суспільних підприємств, в тому числі сільськогосподарських [13, с. 238].

Соціальна спрямованість та відповідальність бізнесу передбачає, що керівництво і власники підприємств повинні зосереджувати увагу не лише на отриманні максимального прибутку, але й забезпеченні соціальних благ для працівників. Тобто соціальна відповідальність бізнесу передбачає, передусім, створення робочих місць для соціально незахищених верств населення; збереження кількості нових робочих місць; соціальний захист своїх працівників; формування умов соціально-економічного відтворення та розвитку персоналу [15].

Даний методологічний підхід передбачає аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств через призму реалії соціальної політики у них, через рівень соціальної відповідальності. Оскільки рівень продуктивності праці та рівень добробуту населення прямо залежать від соціальної спрямованості (чи її відсутності) у розвитку підприємства. Тому, виходячи з наявного базового рівня соціальної відповідальності бізнесу, будуть формуватися перспективні напрями у стратегії розвитку підприємств.

Враховуючи те, що сучасні підприємства є елементами цілої економічної системи, яка перебуває у постійному русі й розвитку, то й саме підприємство зазнає постійних змін як зовнішніх, так і внутрішніх. Тому менеджмент персоналу не є одноразовим управлінським заходом, а постійно діючою системою, що потребує удосконалення. Всі етапи розвитку системи менеджменту персоналу повинні бути взаємопов'язані, почергові і окреслені єдиною стратегією розвитку підприємства. Цілеспрямованість й

стратегічність системи менеджменту забезпечує уникнення можливих неочікуваних проблем, поодиноких, неконтрольованих дій працівників тощо. Стратегічність системи менеджменту також передбачає необхідність чіткого окреслення методів, засобів та інструментів впливу управлінця на працівників, термін їх зміни і вдосконалення [51, с. 89].

Оскільки застосування одних і тих же методів управління призводить до звикання працівників і падіння їх ефективності. Тому управлінському персоналу потрібно скласти стратегію розвитку менеджменту персоналу, яка передбачає, з одного боку, самовдосконалення і саморозвиток менеджерів різних рівнів, а з іншого боку, удосконалення методик управлінського процесу [80, с. 128-129]. Такий методологічний підхід передбачає дослідження діяльності підприємства з позицій стабільності соціально-економічного розвитку; зміни продуктивності праці у відповідності до планів; участі працівників різного рівня в досягненні кінцевих результатів; зацікавленості працівників у перспективному розвитку підприємства.

Під рухом персоналу підприємства розуміють зміна чисельності працівників підприємства в зв'язку з прийомом на роботу і звільненням. Для оцінки кадрової політики фірми визначають загальне число зарахованих і звільнених працівників, а також будують розподілу за джерелами надходження та напрямками вибуття. Серед напрямків прибуття персоналу зазвичай виділяють: зарахованих за запрошенням підприємства; за направленням служб зайнятості; прийнятих за направлення із ЗВО; прийнятих за процедурою перевodu з інших підприємств, установ і організацій. Звільнення працівників може бути пов'язано з призовом до армії, вступом до навчальних закладів з відривом від виробництва, переведенням на інші підприємства, закінченням терміну договору найму, виходом на пенсію, смертю працівника, скороченням штатів, власним бажанням працівника, прогулами та іншими порушеннями трудової дисципліни. Рух персоналу відображається системою абсолютних і розрахункових (відносних) показників [79, с. 114].

Абсолютні показники: рівень прийняття; звільнення; змінна чисельність персоналу; число персоналу, що пропрацювали з початку до кінця звітної періоду – рух персоналу в абсолютних числах, тобто чисельність працівників, що зазнали будь яких переміщень [70, с. 224].

Чисельність прийняття – число працівників, зарахованих у звітному періоді в дану організацію за наказом про прийом на роботу [3, с. 254].

Оборот зі звільнення – чисельність працівників, які залишили роботу в даній організації, догляд або переклад яких оформлений наказом, а також тих, хто вибув у зв'язку зі смертю. Виділяють необхідний і зайвий (надлишковий) оборот робочої сили. Зайвий оборот, званий також плінністю кадрів, включає звільнення за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни. Необхідний оборот характеризує звільнення за всіма іншими причинами [3, с. 255].

Чисельність персоналу, що змінилися – визначається шляхом порівняння чисельності прийнятих і звільнених за один і той же період – береться менша величина. Чисельність працівників, що пропрацювали весь період – це різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Цей показник характеризує наскільки стабільним є колектив за певний часовий період [6, с. 256].

Кадрова стабільність на підприємстві явище нечасте, тому рух робочої сили все ж відбувається. Працівники влаштовуються, звільняються, йдуть на нове місце роботи, йдуть у відпустку, декрет. Всі ці зміни на підприємстві цілком нормальне явище, цим і пояснюється рух робочої сили, проте більшу інформативність дають відносні показники руху [14, с. 231].

Відсоткові показники руху персоналу характеризують питому вагу робітників, з якими відбулися зовнішні професійні пересування, у загальній чисельності персоналу підприємства (відсотки, коефіцієнти) та надають важливу аналітичну інформацію стосовно кадрової політики підприємства [19, с. 254].

Рівень плинності кадрів (ПК) розраховується діленням числа працівників, що звільнюються з підприємства за особистим бажанням або за ініціювання адміністрації підприємства за порушення трудової дисципліни ( $Чзв$ ), та середньооблікової кількості персоналу ( $Чс.о.$ ), у відсотках. Нормативом рівня плинності кадрів прийнято вважати до 5% за рік. У великих бізнесових структурах таке співвідношення може визначатись для підприємства в цілому або ж для окремих категорій персоналу чи окремих структурних підрозділів:

$$ПК = \frac{Чзв}{Чс.о.} 100\%. \quad (1.3)$$

Рівень (інтенсивність) обороту із прийняття ( $Ion$ ) – це співвідношення загальної чисельності персоналу, прийнятих за відповідний час ( $Чпр$ ), та середньооблікової чисельності працівників за цей же часовий період ( $Чс.о.$ ):

$$Ion = \frac{Чпр}{Чс.о.} 100\% \quad (1.4)$$

Рівень (інтенсивність) обороту зі звільнення ( $Iов$ ) – співвідношення загальної чисельності персоналу, звільнених за відповідний час ( $Чзв$ ), та середньооблікової чисельності працівників за цей же часовий період ( $Чс.о.$ ):

$$Iов = \frac{Чзв}{Чс.о.} 100\% \quad (1.5)$$

Коефіцієнт (рівень) сталості ( $Kcm$ ) – співвідношення чисельності працівників, що пропрацювали з початку до кінця конкретного періоду ( $Чст$ ) та середньооблікової чисельності персоналу за цей же період ( $Чс.о.$ ):

$$Kcm = \frac{Чст}{Чс.о.} \quad (1.6)$$

Стабільність, персоналу ( $Cn$ ) показує середній стаж роботи працівника, який розраховується діленням загальної суми років роботи всього персоналу підприємства ( $\sum Pp$ ) до загальної чисельності персоналу ( $Чс.о.$ ):

$$Cn = \frac{\sum Pp}{Чс.о.} \quad (1.7)$$

Основою менеджменту персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів підприємства. Знання цих закономірностей

допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу на персонал [19].

Коефіцієнт кваліфікації персоналу ( $K_{кв}$ ) показує рівень кваліфікації працівників щодо виконуваних ними функцій та видів робіт, який не може перевищувати 1. Якщо  $K_{кв} = 1$ , це свідчить про те, що і освіта, і досвід роботи за спеціальністю усіх працівників відповідає кваліфікаційним вимогам ДК. Коефіцієнт кваліфікації ( $K_{кв}$ ) розраховується:

$$K_{кв} = \frac{\sqrt{Ч_{ос} \times Ч_{д}}}{Ч_{заг}}, \quad (1.8)$$

де  $Ч_{ос}$  – чисельність працівників підприємства, що мають освіту, яка відповідає кваліфікаційним вимогам;

$Ч_{д}$  – чисельність працівників, що мають досвід, що відповідає кваліфікаційним вимогам;

$Ч_{заг}$  – загальна чисельність персоналу [19, с. 211].

Коефіцієнт використання кваліфікації ( $K_{в.кв.}$ ) наскільки ефективно використовується кваліфікація персоналу при виконанні посадових обов'язків та функцій:

$$K_{в.кв.} = \frac{\sum \Pi_{в.кв.}}{\sum \Pi_{заг}}, \quad (1.9)$$

де  $\sum \Pi_{в.кв.}$  – сума витрат праці щодо виконання робіт за кваліфікацією працівника за відповідний період;

$\sum \Pi_{заг}$  – загальний фонд робочого часу підприємства.

Забезпечити для кожного конкретного працівника те, що він виконував свої виробничі функції лише відповідно до його кваліфікації, майже неможливо (у такому разі  $K_{в.кв.}=1$ ), але необхідно намагатися, щоб максимально приблизити значення коефіцієнта до 1 [19, с. 211].

Різні підприємства і організації стикаються з проблемою високої плинності кадрів. Дана картина властива не тільки низькорентабельним або збитковим підприємствам, де працівники отримують заробітну плату нижче, ніж в середньому в галузі або в регіоні, а й для дієво функціонуючих

підприємств, працівники яких отримують вище свого рівня. Показники, що характеризуватимуть ефективність використання персоналу, можливо згрупувати за сферою дії та призначенням (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Систематизація ознак, що розкривають ефективність використання персоналу підприємства [22, с. 230]

Найбільш типовим показником ефективності праці є валовий вихід продукції у розрахунку на 1 середньооблікового працівника, а його розмір визначається позмінним та годинним виробітком та часткою робітників у загальній чисельності, кількістю відпрацьованих днів за рік працівником і тривалістю робочого дня (зміни) (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структурно-логічна модель взаємозалежності показників продуктивності праці [19, с. 241]

Для розрахунку ефективності праці в аграрних підприємствах, враховуючи особливості, притаманні сільському господарству, застосовують наступну систему економічних показників: повні (натуральні і вартісні) та неповні (абсолютні і відносні) (рис. 1.6).

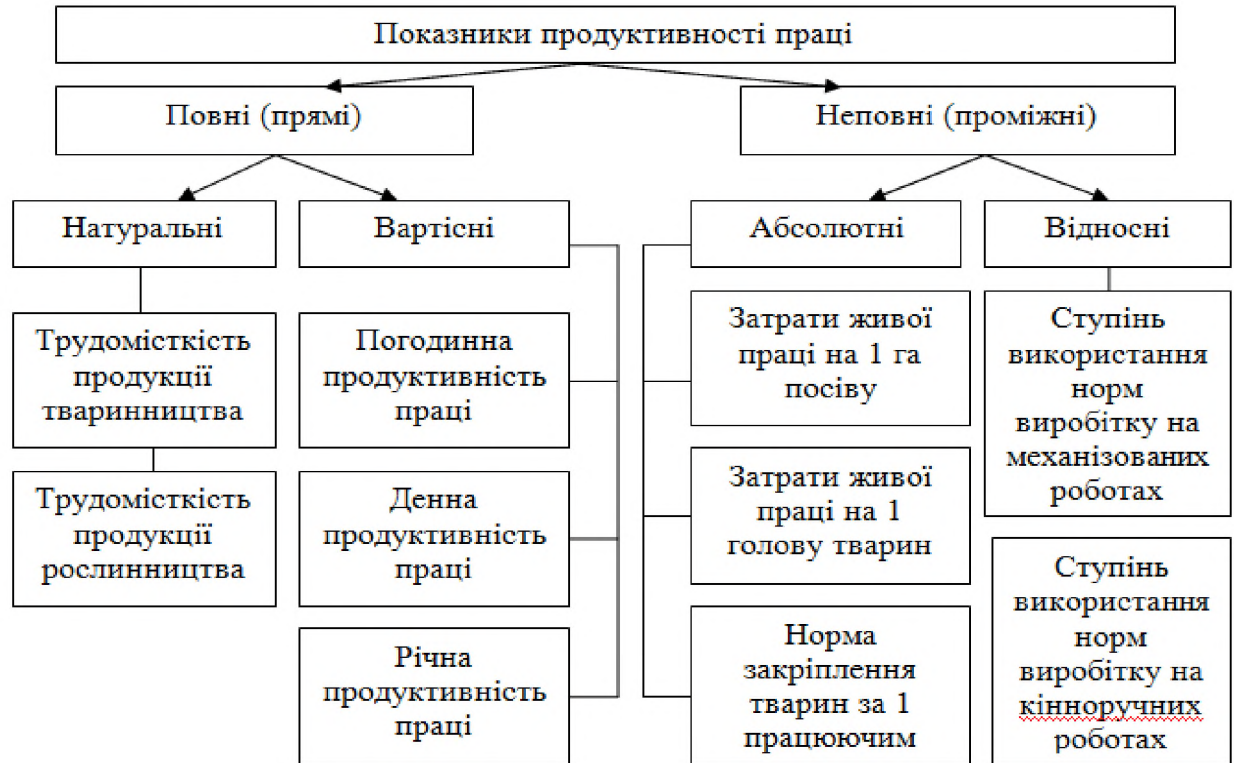


Рис. 1.7. Система показників продуктивності праці у сільському господарстві [12, с. 241]

При розрахунку комплексних показників ефективності праці, враховують обсяги виробництва продукції та вартість праці (чисельність працівників та відпрацьований час). Неповні показники є проміжними і обчислюються до отримання товару. Показники витрат праці – погодинна, добова та річна продуктивність, обчислюється відношенням величини валової продукції за порівнянними цінами та відпрацьованими годинами, людино-днями та середньорічною чисельністю робітників, зайнятих у сільському господарстві. Існує тісний взаємозв'язок між річною, погодинною (добою) продуктивністю праці, яку можна представити виразом:

$$R_p = C_p \times I_p, \quad (1.10)$$

де  $R_p$  – річна продуктивність праці;

Чп – погодинна (денна) продуктивність праці;

Іп – інтенсивність праці (кількість відпрацьованих середньорічним працівником людино-годин (людино-днів) за один рік [6, с. 158].

Для розрахунку приросту річної продуктивності праці за рахунок скорочення чисельності працюючих використовують формулу:

$$\Delta P_{np} = \frac{KП_0 - KП_1}{KП_1} \cdot 100, \quad (1.2)$$

де  $\Delta P_{np}$  – приріст річної продуктивності праці за рахунок скорочення працівників, %;

$KП_0$  і  $KП_1$  – чисельність працівників відповідно у базовому і звітному періодах [18, с. 119].

Вплив зростання обсягів виробництва валової продукції на приріст ефективності праці розраховують за допомогою формули:

$$\Delta P_{en} = \frac{(ВП_1 - ВП_0) \cdot KП_0}{KП_1 \cdot ВП_0} \cdot 100, \quad (1.3)$$

де  $\Delta P_{en}$  – приріст річної продуктивності праці за рахунок зміни обсягів валової продукції, %;

$ВП_0$  і  $ВП_1$  – обсяги виробництва валової продукції відповідно у базовому і звітному періодах [18, с. 119].

Вагомого зростання ефективності праці можливо досягти за рахунок впровадження наукової організації праці та раціонального здійснення трудового процесу. Замінюючи живу працю капіталом, закономірно виникає запитання: скільки інвестицій може дозволити собі компанія для інвестування у виробництво, щоб заощадити кількість живої праці, вивільнення якої дозволяє забезпечити ефективність виробництва. Відповідь на це питання може бути вичерпною, за умови, що необхідна інформація є обґрунтовано визначеною і правильно використовується принцип, відомий в економічній теорії: заміна живої праці в минулому доречна лише тоді, коли вартість машини нижча ніж вартість робочої сили, яку вона замінює.

## Висновки до розділу 1

1. Персонал – це складова ресурсного потенціалу, яка характеризує людину-працівника з точки зору його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик, функціонального призначення, якісних ознак, які враховуються при організації і веденні фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Сьогодні настає ера талановитого працівника. Вперше за останні десять років утримання, залучення та «залучення талантів» будуть першими у списку пріоритетних завдань сучасної організації. У глобальному дослідженні ринку людського капіталу можна виділити два великі питання: лідерство та утримання талантів. Ці питання породжуються насамперед динамікою глобального економічного зростання. «Війна за таланти завершилася, і таланти перемогли». Організаційна влада перейде до рук креативного персоналу: високоефективні співробітники почнуть її контролювати. Тому люди почуваються вільнішими у праві вибору нової роботи. І компанії, які не навчаться залучати покоління Y, будуть у програші.

2. Методологічні підходи щодо забезпечення удосконалення ефективності використання персоналу на сільськогосподарських підприємствах такі: персонал є важливою складовою ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств і тому вплив на ефективність його формування і використання реалізується у результатах діяльності підприємства загалом; персонал є складною системою, яка поєднує індивідуальні, особистісні, професійні характеристики, здібності та навички окремих людей; визначальним пріоритетом в управлінні персоналом є соціальна відповідальність і соціальна спрямованість розвитку; управління персоналом є цілеспрямованим, стратегічно-орієнтованим процесом; управління персоналом є гнучкою, змінною системою, яка швидко реагує на зовнішні і внутрішні зміни.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЯГНУТИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Кількісна та якісна характеристика персоналу підприємства

Виробничий сільськогосподарський кооператив «Назва підприємства» заснований на приватній основі власниками земельних та майнових паїв, очолює підприємство Масляк В.О. Згідно Статуту, ВСК «Назва підприємства» є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Веде оптову і роздрібну торгівлю сільськогосподарською продукцією, продуктів переробки, товарів власного виробництва, комерційну торгівлю продовольчими і промисловими товарами, придбаними на стороні. Виконує будівельні та ремонтно-будівельні роботи, займається підсобними промислами та виробництвом будівельних матеріалів, товарів широкого вжитку, надає агротехнічні та інші послуги працюючим населенню, іншим сільськогосподарським товаровиробникам, підприємствам та організаціям.

Метою діяльності господарства є здійснення господарської діяльності по вирощуванню, переробці і продажу сільськогосподарської продукції, спрямованої на отримання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів власника та членів колективу. Підприємство надає транспортні, комунально-побутові, будівельні, ремонтні, ритуальні послуги працюючим та іншим категоріям громадян. Підприємство має печатку із своєю назвою, самостійний баланс, рахунки в установах банків, бланки, штампи та інші необхідні для здійснення своєї діяльності реквізити.

На кожному підприємстві важливу роль відіграє правильний вибір організаційної структури, вона повинна бути гнучкою, швидко реагувати на зміни. До її складу можна віднести внутрішньогосподарські підрозділи: директор, інженер по технічній безпеці, економічний підрозділ, бухгалтерія, цех рослинництва, цех тваринництва, відділ кадрів, цех інженерно-технічного обслуговування, житлово-комунальне господарство, магазин,

їдальня. В господарстві застосовується цехова структура управління, основні цехи: рослинництва, тваринництва, інженерно-технічного обслуговування, автопарку, будівництва. Апарат управління в даному господарстві комплектується на загальному зборі акціонерів – вибирається голова правління кооперативу та правління кооперативу (додаток Б).

Використання земельних ресурсів ВСК «Назва підприємства» як засобу виробництва є основним показником ефективності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка розміру та ефективності використання сільськогосподарських угідь ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Всього сільськогосподарських угідь, га	3975	3975	3975	3786	3786	99,3
Питома вага сільськогосподарських угідь в площі району, %	5,1	5,1	5,1	4,7	4,7	95,2
з них: ріллі, га	3975	3975	3975	3629	3629	x
Всього посівів сільськогосподарських культур	2592	2917	3030	3354	3629	91,3

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що ВСК «Назва підприємства» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі – 3786 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа ВСК «Назва підприємства» складає близько 5 %. Показники обсягів виробництва продукції та виручки за 2016-2020 рр. у розрахунку на використовувані площі збільшились на 35 % та 96,5%, проте у 2019 р. на 1 га сільськогосподарських угідь отримано 1939 грн збитку.

Від рівня забезпеченості основними засобами, їх структурою та ефективністю використання залежать кінцеві результати діяльності господарства. Основні засоби використовують кілька років, на них заводять інвентарні номери, вони можуть надходити як новими, так і вже вживаними. Без них підприємство практично не може функціонувати. Основні засоби – це матеріальні активи, які очікується використовувати як засіб праці строком більш ніж один рік у господарській діяльності, а також для адміністративних та соціально-культурних, побутових цілей. Основні засоби частиною

необоротних активів у балансі підприємства. Саме через важливість їх назвали основними. У ВСК «Назва підприємства» за період 2016-2020 рр. ефективність використання основних та оборотних засобів покращилась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних засобів ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Наявність основних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	11668,0	17098,0	26151,0	41869,0	44761,0	33093,0	383,6
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	2244,0	2234,0	2234,0	8324,0	8711,0	6467,0	388,2
машини та обладнання	8208,0	13112,0	21415,0	31705,0	34077,0	25869,0	415,2
транспортні засоби	700,0	1190,0	1890,0	1229,0	1229,0	529,0	175,6
інструменти, прилади, інвентар	499,0	545,0	595,0	594,0	685,0	186,0	137,3
інші основні засоби	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	0,0	100,0
Вартість оборотних фондів на кінець року – всього, тис. грн.	19527,0	29076,0	28043,0	44092,0	56832,0	37305,0	291,0
у т.ч.: виробничі запаси	9126,0	13434,0	14136,0	8469,0	21156,0	12030,0	231,8
тварини на вирощ. та відгодівлі	5000,0	6218,0	6134,0	6617,0	4067,0	-933,0	81,3
незавершене виробництво	2834,0	3096,0	2815,0	2722,0	3807,0	973,0	134,3
готова продукція	26,0	48,0	38,0	17996,0	17130,0	17104,0	65884
товари	28,0	64,0	0,0	0,0	0,0	-28,0	x
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	1219,0	2487,0	2487,0	x
дебіторська заборгованість	1693,0	4690,0	3321,0	5503,0	5680,0	3987,0	335,5
грошові кошти	632,0	802,0	1225,0	1537,0	2256,0	1624,0	357,0
інші оборотні активи	188,0	724,0	374,0	29,0	249,0	61,0	132,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	277,7	448,3	657,9	1053,3	1126,1	848,3	405,4
Фондоозброєність, тис. грн.	41,1	65,3	99,5	165,5	198,5	157,4	482,8
Фондомісткість, грн.	0,34	0,29	0,35	0,47	0,46	0,1	136,0
Фондовіддача, грн.	2,95	3,50	2,86	2,11	2,17	-0,8	73,5
Норма прибутку, %	6,0	16,4	11,9	-4,1	6,1	0,1	x
Фондорентабельність, %	15,9	44,3	24,7	-8,3	13,7	-2,2	x

Проведені розрахунки свідчать, що наявність основних виробничих засобів в первісній вартості у 2020 р. порівняно з 2016 р. збільшилась у 3,8 рази та становила 44,7 млн. грн. Відбулося це за рахунок збільшення вартості майже усіх видів основних засобів, а найбільше у 2020 р. проти 2016 р. зросла вартість машин та обладнання – на 25,8 млн. грн, вартість будівель і споруд зросла на 6,4 млн. грн.

Вартість оборотних засобів збільшилась у 2,9 рази та становила у 2020 р. майже 57 млн. грн, більшою мірою за рахунок суттєвого зростання вартості готової продукції, яка склала у 2020 р. 17,1 млн. грн. Більше ніж втричі за п'ять років зросла дебіторська заборгованість та на 34,3 % – вартість незавершеного виробництва. Фондорентабельність має позитивну динаміку, у 2016-2018 рр. підприємство отримувало прибуток, а в 2019 р. – рівень фондозбитковості становив 8,3 %, у 2020 р. показник фонд рентабельності становив 13,7 %.

Показники ефективності використання основних засобів покращились – фондозабезпеченість у 2020 р. порівняно з 2016 р. зросла у 4 рази і у 2020 р. підприємство у розрахунку на 100 га угідь мало майже 1,1 млн. грн основних виробничих засобів, фондоозброєність зросла у 4,8 рази. На 1 гривню основних засобів у 2020 р. в підприємстві отримували 0,46 грн валової продукції, фондovіддача має тенденцію до зменшення на 36,5 %. Щодо ефективності використання оборотних засобів – то фондovіддача зменшилась на 26,5%, відповідно зросла фондомісткість – на 36 %.

Протягом усього періоду, підприємство отримує значні збитки у тваринництві, яка є його основною товарною галуззю. У 2016-2019 рр. ці збитки перекивало рослинництво (табл. 2.3). Дані таблиці свідчать про нестабільну динаміку економічної ефективності господарської діяльності ВСК «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. Вартість виробленої валової продукції у постійних цінах за досліджуваний період зросла на 4,5 %, у фактичних цінах – на 42,6 %. Слід відмітити, що у постійних цінах вартість

продукції рослинництва зроста на 31,8 %, а тваринництва – зменшилась на 53,4 %.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва  
ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	72255,5	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	104,5
у т. ч.: рослинництва	49084,4	50797,7	74038,0	77896,4	64677,0	131,8
тваринництва	23171,1	24062,5	21672,3	18754,6	10805,1	46,6
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	74713,8	88345,3	96986,3	101837,0	106542,8	142,6
у т. ч.: рослинництва	49410,1	54163,9	65601,5	74245,4	88367,8	178,8
тваринництва	25303,7	34181,3	31384,8	27591,6	18175,0	71,8
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	54451,6	69301,5	82737,1	97874,6	81218,3	149,2
у т. ч.: рослинництва	27301,0	31925,9	49465,8	59554,1	58182,8	213,1
тваринництва	26538,6	36319,3	33271,3	38320,5	23035,5	86,8
Валовий дохід – всього, тис. грн	61380,3	74799,0	88742,0	90535,0	100088,9	163,1
у т. ч.: рослинництва	37173,1	42481,0	57745,0	64061,0	81501,8	219,2
тваринництва	23703,2	31928,5	30547,0	26474,0	18587,1	78,4
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6928,7	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	272,4
у т. ч.: рослинництва	9872,1	10555,1	8279,2	4506,9	23319,0	236,2
тваринництва	-2835,4	-4390,8	-2724,3	-11846,5	-4448,4	156,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	12,7	7,9	7,3	-7,5	23,2	x
у т. ч.: рослинництва	36,2	33,1	16,7	7,6	40,1	x
тваринництва	-10,7	-12,1	-8,2	-30,9	-19,3	x

Негативним фактором є суттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції підприємства за 2016-2020 рр. – майже в 1,5 рази, при чому в галузі рослинництва вони збільшились у 2,1 рази, у тваринництві – у зв'язку зі скороченням виробництва – зменшились на 13,2 %. У 2019 р. підприємство отримало 7,3 млн. грн збитку. Прибутку у 2020 р. підприємство отримало всього – 18,87 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 23,3 млн. грн, за рахунок реалізації продукції

тваринництва – 4,5 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 23,2 % спостерігається за останній, 2020 р.

Для характеристики персоналу з кількісної сторони використовують абсолютні та відносні показники наявності та руху персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності, якісного складу та плинності персоналу  
ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	263	253	226	203	192	71	73,0
Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	250	242	210	196	184	66	73,6
Чисельність працівників, які працювали в умовах неповного робочого дня, осіб	8	7	5	4	7	-1	87,5
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у с.-г. виробництві – всього, осіб	239	230	205	185	174	65	72,8
з них задіяні у: рослинництві	133	130	105	96	94	39	70,7
тваринництві	106	100	100	89	80	26	75,5
Прийнято працівників – всього, осіб	88	92	75	75	55	-33	62,5
Вибуло працівників – всього, осіб	84	90	80	80	77	-7	91,7
з них з причин:							
за власним бажанням	80	88	78	78	75	-5	93,8
з причини скорочення штатів	2	1	1	1	1	-1	50,0
за порушення трудової дисципліни	2	1	1	1	1	-1	50,0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	237	228	203	183	173	-64	73,0
Чисельність працівників, що змінилися, осіб	80	88	78	78	78	-2	97,5
Інтенсивність обороту із прийняття, %	35,2	38,3	35,0	38,8	30,2	-5	x
Інтенсивність обороту із звільнення, %	33,6	37,4	37,3	41,4	42,3	9	x
Рівень загального обороту персоналу, %	68,9	75,7	72,4	80,2	72,6	4	x
Рівень загального приросту (скорочення) персоналу, %	1,6	0,8	-2,3	-2,6	-12,1	-14	x
Рівень стабільності персоналу, %	66,4	62,6	62,7	58,6	57,7	-9	x
Рівень плинності кадрів, %	0,8	0,4	0,4	0,5	0,5	0	x
Рівень абстентізму, %	16,1	14,1	9,2	8,7	9,8	-6,3	x

За період 2016-2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у ВСК «Назва підприємства» мала тенденцію до скорочення до 192 осіб (на 27 %), у сільськогосподарському виробництві чисельність працівників – до 174 осіб (72,8 рівня 2016 р.), працівники зайняті більшою мірою у рослинництві – 94 осіб, а у тваринництві – 80 осіб (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка структури персоналу у галузях сільського господарства ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Досить високими залишаються показники прийняття (27-30 %) та вибуття (30-40 %) працівників, проте це пояснюється сезонністю робіт під час вирощування продукції рослинництва. Показник рівня стабільності персоналу не змінився за 2016-2020 рр., що свідчить про постійний основний склад працівників підприємства на рівні до 70 %.

Уважність до своїх працівників є успіхом ефективної діяльності підприємства. Правильно сформований «образ» працівника, а також уважність до своїх найманих працівників – все це і є запорукою успіху ефективної діяльності підприємства. Згідно з Державним класифікатором професій ДК 003:2015 персонал підприємства поділяється на 5 категорій. За

період 2016-2020 р. чисельність працівників ВСК «Назва підприємства» мала тенденцію до скорочення – з 262 осіб до 203 осіб (майже на 24 %) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників структури персоналу за категоріями  
ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Категорія зайнятих	Роки										2020 р. до 2016 р., %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Управлінський персонал	24	8,8	23	9,1	21	9,3	18	8,9	18	9,4	75,0
у тому числі: керівники	9	3,3	8	3,2	8	3,5	7	3,4	7	3,6	77,8
професіонали	2	0,7	2	0,8	1	0,4	1	0,5	1	0,5	50,0
спеціалісти	10	3,7	10	4,0	10	4,4	8	3,9	8	4,2	80,0
технічні службовці	3	1,1	3	1,2	2	0,9	2	1,0	2	1,0	66,7
Виробничий персонал	239	87,5	230	90,9	205	90,7	185	91,1	174	90,6	72,8
Разом	263	96,3	253	100	226	100	203	100	192	100	73,0
Частка управлінського персоналу, %	9,1	x	9,1	x	9,3	x	8,9	x	9,4	x	x

Соціальна структура персоналу ВСК «Назва підприємства» за досліджуваній період майже не змінилась. Вона змінювалась пропорційно до загальних змін чисельності персоналу. Кількість працівників апарату управління у 2020 р. складала 18 осіб (9,4 %), що на 6 осіб менше. Чисельність керівників (голова, головні спеціалісти) є стабільною та складає 6 осіб. Чисельність виробничого персоналу зменшилась у 2020 р, проти 2016 р. на 65 осіб, а в структурі залишається стабільною – близько 91 %. На одного працівника апарату правління припадає 10-11 осіб працівників виробничого персоналу.

Вікова структура персоналу показує співвідношення між віковими групами працівників підприємства і вказує на «старіння» персоналу чи навпаки. Динаміка вікової структури персоналу ВСК «Назва підприємства» має значні зміни за досліджуваній період (табл. 2.6). У 2020 р. порівняно з 2016 р. зменшилась чисельність працівників у віці 15-34 роки – на 6 осіб, а у структурі – на 0,4 відсоткових пункти, скоротилась чисельність персоналу у

віці 34-50 роки – на 24 особи та займала у загальній структурі найбільшу частку – 73,4 %. Така ситуація є позитивною та свідчить, що основна частина персоналу знаходиться у працездатному віці. У передпенсійному віці (50-54 роки) у підприємстві працюють 12,5 % персоналу, у 54-59 роки – 4,29 % у 2020 р. Працівників пенсійного віку, що отримують пенсію – 5 осіб у 2020 р.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників вікової структури персоналу ВСК «Назва підприємства»,  
2016-2020 рр.**

Вікові категорії	Роки										2020 р. до 2016 р., %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
15-34 років	25	9,5	24	9,5	25	11,1	20	8,8	19	9,9	76,0
з них МОЛОДЬ віком 15-24 років	15	5,7	16	6,3	17	7,5	14	6,2	12	6,3	80,0
34-50 років	165	62,7	156	61,7	148	65,5	145	64,2	141	73,4	85,5
50-54 років	48	18,3	48	19,0	38	16,8	30	13,3	24	12,5	50,0
54-59 років	25	9,5	25	9,9	15	6,6	8	3,5	8	4,2	32,0
Разом	263	100	253	100	226	100	203	89,8	192	100	73,0
Працівники що отримують пенсію	17	6,5	17	6,7	12	5,3	5	2,2	5	2,6	29,4

Важливою умовою аналізу стану трудового потенціалу підприємства є визначення кваліфікаційного та освітнього рівня працівників. Для цього доцільно проаналізувати структуру персоналу за рівнем освіти. У 2020 р. порівняно з 2016 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 2020 р. 18 керівників, головних спеціалістів та спеціалістів середньої ланки ВСК «Назва підприємства» мали вищу освіту (100 %) (табл. 2.7).

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 %.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників освітньої структури персоналу ВСК «Назва підприємства»,  
2016-2020 рр.**

Рівень освіти	Роки										2020 р. до 2016 р., %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середня освіта											
виробничий персонал	41	16	59	23	48	21	29	14	11	6	26,8
Спеціальна професійна підготовка											
управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x
виробничий персонал	198	75	171	68	157	69	156	77	163	85	82,3
Вища освіта											
управлінський персонал	24	9	23	9	21	9	18	9	18	9	75
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	263	100	253	100	226	100	203	100	192	100	73
Рівень кваліфікованості працівників апарату управління	100	x	100	x	100	x	100	x	100	x	100

ВСК «Назва підприємства» зацікавлене у створенні стабільного колективу на підприємстві. Це дозволяє досягти чіткого балансу трудової діяльності на підприємстві, через що значні показники, такі як продуктивність праці та його ефективність, знаходяться в нормі. Не менш важливою якісною ознакою персоналу є рівень кваліфікації, що формується із стажем роботи. Динаміка персоналу ВСК «Назва підприємства» за стажем роботи, вказує на стабільність персоналу та підвищення кваліфікації. 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 (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників структури персоналу ВСК «Назва підприємства»  
за стажем роботи, 2016-2020 рр.**

Стаж роботи	Роки										2020 р. до 2016 р., %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менше 1 року	2	0,8	3	1,2	3	1,3	3	1,5	2	1	100,00
1-3 роки	5	1,9	7	2,8	9	4,0	8	3,9	5	3	100,00
3-5 роки	5	1,9	6	2,4	8	3,5	7	3,4	6	3	120,00
5-10 років	15	5,7	17	6,7	17	7,5	16	7,9	15	5	100,00
10-20 років	56	21,1	58	22,9	58	25,7	52	25,6	46	17	82,14
Понад 20 р.	182	68,7	162	64,0	131	58,0	117	57,6	118	71	64,84
Разом	265	100	253	100	226	100	203	100	192	100	72,45

Однією з якісних ознак персоналу, що характеризує насамперед рівень фізичних навантажень виробничої діяльності є розподіл персоналу за статтю, де у сільському господарстві, переважають чоловіки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика структури персоналу ВСК «Назва підприємства» за статтю,  
2016-2020 рр.**

Стать	Роки										2020 р. до 2016 р., %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
<b>Персонал в цілому</b>											
Чоловіки	177	67	163	64	141	62	136	67	150	78	85
Жінки	88	33	90	36	85	38	67	33	42	22	48
Разом	265	100	253	100	226	100	203	100	192	100	72
<b>Управлінський персонал</b>											
Чоловіки	19	79	18	78	16	76	14	78	14	78	74
Жінки	5	21	5	22	5	24	4	22	4	22	80
Разом	24	100	23	100	21	100	18	100	18	100	75
<b>Виробничий персонал</b>											
Чоловіки	156	65	147	62	130	63	117	63	106	61	68
Жінки	83	35	83	38	75	37	68	37	68	39	82
Разом	239	100	230	100	205	100	185	100	174	100	73

У 2020 р. порівняно з 2016 р. питома вага жінок зменшилась на 11 відсоткових пунктів, відповідно на таку ж цифру зменшилась частка

чоловіків, зайнятих на підприємстві. У складі управлінського персоналу чисельність чоловіків у абсолютному виразі скоротилась на 5 осіб та складала 14 осіб, жінок – з 5 осіб до 4 осіб.

## **2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства**

Основними показниками ефективності використання персоналу підприємства є показники продуктивності праці. Рівень продуктивності визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що її виробляє один працівник за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання робіт чи послуг). Аналіз рівня продуктивності праці є джерелом для прийняття управлінських рішень з підвищення рентабельності та конкурентоспроможності, технічного і організаційного удосконалення виробництва, управління трудовими ресурсами, визначення цінової політики та інше.

Розрізняють прямі показники продуктивності, коли підраховуються отримані в розрахунку на одиницю витрат праці результати, і зворотні – вимірюють витрати праці на одиницю продукції. Зворотний показник продуктивності праці найбільш зручний при аналізі, оскільки в цьому випадку можна розмежувати витрати праці за елементами або операціями, продукт ж безпосередньо неподільний. Витрати праці зазвичай виражаються кількістю відпрацьованого часу або середньорічною чисельністю працівників. Подібні розрахунки не враховують зміни в рівні механізації та автоматизації виробництва, якість і складність праці, рівень кваліфікації робочої сили й інтенсивність її використання.

Продуктивність праці працівників ВСК «Назва підприємства» має позитивну динаміку по галузі рослинництва, а у тваринництві гірша ситуація – за рахунок високих затрат на виробництво галузь залишається збитковою по усім видам продукції тваринництва продовж 2016-2020 рр. Результати аналізу

вартісних показників виробництва валової продукції, одержання валового доходу, які характеризують ефективність праці персоналу в цілому по ВСК «Назва підприємства» свідчать про їх чітке і вагоме зростання з 2016 р. по 2020 р., проте за показниками прибутку є негативним (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка загальних вартісних показників продуктивності праці у сільському господарстві ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р. %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн. (у постійних цінах 2016 р.)	72255,5	74860,2	95710,3	96651,0	75482,1	104,5
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1891,5	1817,7	1883,3	2407,8	2552,9	135,0
на 1 грн. основних засобів, грн	4,2	2,8	1,8	2,1	2,1	48,7
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	303,1	302,3	325,5	466,9	522,4	172,4
на 1 людину-годину, грн	344,4	343,6	369,9	530,5	593,7	172,4
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	61380,3	74799,0	88742,0	90535,0	100088	163,1
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1216,9	1544,2	1881,7	2232,5	2391,3	196,5
на 1 грн. основних засобів, грн	2,7	2,3	1,8	2,0	1,9	70,9
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	195,0	256,8	325,2	432,9	489,4	251,0
на 1 людину-годину, грн	221,6	291,8	369,6	491,9	556,1	251,0
Отримано чистого доходу (збитку) – всього, тис. грн	6928,7	5497,5	6004,9	-7339,6	18870,6	272,4
у т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	218,0	174,3	138,3	-193,9	151,1	x
на 1 грн. основних засобів, грн	0,5	0,3	0,1	-0,2	0,1	x
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	34,9	29,0	23,9	-39,7	29,3	x
на 1 людину-годину, грн	39,7	32,9	27,2	-45,1	33,3	x

Вартість валової продукції ВСК «Назва підприємства» у постійних цінах у 2020 р. проти 2016 р. збільшилась на 4,5 %, а у розрахунку на одну відпрацьовану люд.-годину – на 72,4 %. Валового доходу у розрахунку на одного середньорічного працівника отримано у 1,6 рази більше у порівнянні

за 5 років. Найбільш негативним фактором у 2019 р. є отриманого збитку підприємством у абсолютному значенні 7,3 млн. грн, а у розрахунку на 1 працівника отримано 39,7 тис. грн, на відміну від 34,9 тис. грн прибутку у 2016 р. та на 1 люд.-год. – 45,1 грн збитку. У 2020 р. отриманий прибуток.

Розраховані ланцюгові темпи зростання та приросту вказують на суттєві коливання показників продуктивності праці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Темпи зростання та приросту загальних вартісних показників продуктивності праці ВСК «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Валова продукція (у постійних цінах 2016 р.), тис. грн	72255,5	74860,2	95710,3	96651	75482,1
темп зростання	x	1,04	1,28	1,01	0,78
темп приросту, %	x	3,60	27,85	0,98	-21,90
Середньорічна чисельність працівників, осіб	263	253	226	203	192
темп зростання	x	0,96	0,89	0,90	0,95
темп приросту, %	x	-3,80	-10,67	-10,18	-5,42
Фонд оплати праці, тис. грн	12921	16316	18409	20688	18735
темп зростання	x	1,26	1,13	1,12	0,91
темп приросту, %	x	26,28	12,83	12,38	-9,44
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	274,74	295,89	423,50	476,11	393,14
темп зростання	x	1,08	1,43	1,12	0,83
темп приросту, %	x	7,70	43,13	12,42	-17,43
Отримано прибутку у розрахунку на 1 працівника, тис. грн	26,34	21,73	26,57	-36,16	71,94
темп зростання	x	0,82	1,22	-1,36	-1,99
темп приросту, %	x	-17,52	22,28	-236,08	-298,97
Середньомісячна номінальна заробітна плата 1 працівника, грн	4912,93	6449,01	8145,58	10191,13	9757,81
темп зростання	x	1,31	1,26	1,25	0,96
темп приросту, %	x	31,27	26,31	25,11	-4,25

Зростання обсягів валової продукції у постійних цінах ВСК «Назва підприємства» спостерігається за весь період, а найбільше у 2018 р. проти 2017 р. – на 28 %. У фактичних цінах, показник продуктивності праці за обсягами валової продукції збільшився на 12,428 % у 2019 р. порівняно з 2018 р.

Для більш повної економічної характеристики впливу чинників на рівень продуктивності праці здійснюють факторний аналіз за вартісними показниками по підприємству. Показники продуктивності праці за валовою продукцією мають позитивну динаміку та, найбільше по рослинництву, де у розрахунку на 1 працюючого галузі вона збільшилась на 568,58 тис. грн. Як позитивне слід відмітити, що продуктивність праці зросла більшою мірою за рахунок нарощування обсягів продукції (на 292 тис. грн), а скорочення чисельності працюючих мало менший вплив, хоча і за рахунок оптимізації чисельності працюючих, можливо збільшити показники продуктивності праці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Факторний аналіз показників продуктивності праці персоналу,  
зайнятого у сільському господарстві ВСК «Назва підприємства», 2016-  
2020 рр.**

Вид продукції	Валова продукція (ВП) у фактичних цінах, тис. грн		Чисельність працівників (ЧП), осіб		ВП у розрахунку на 1 працівника, тис. грн		Відхилення 2020 р. від 2016 р., тис. грн/прац. (+,-)		
	Роки						загальне	у т. ч. за рахунок:	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020		ВП	ЧП
Продукція рослинництва	49410,1	88367,8	133	94	371,50	940,08	568,58	292,92	275,66
Продукція тваринництва	25303,7	18175	106	80	238,71	227,19	-11,53	-67,25	55,73
Всього по сільському господарству	74713,8	106542,8	239	174	312,61	612,31	299,70	133,18	166,53
Вид продукції	Валовий дохід (ВД), тис. грн		Чисельність працівників, осіб		ВД у розрахунку на 1 працівника, тис. грн		Відхилення 2020 р. від 2016 р., тис. грн/прац. (+,-)		
	Роки						загальне	у т. ч. за рахунок:	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020		ВД	ЧП
Продукція рослинництва	37173,1	81501,8	133	94	279,50	867,04	587,54	333,30	254,24
Продукція тваринництва	23703,2	18587,1	106	80	223,62	232,34	8,72	-48,27	56,99
Всього по сільському господарству	61380,3	100088,9	239	174	256,82	575,22	318,40	161,96	156,44
Вид продукції	Прибуток (П), тис. грн		Чисельність працівників, осіб		Прибуток у розрахунку на 1 працівника, тис. грн		Відхилення 2020 р. від 2016 р., тис. грн/прац. (+,-)		
	Роки						загальне	у т. ч. за рахунок:	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020		П	ЧП
Продукція рослинництва	12345,6	15678,9	133	94	92,82	166,80	73,98	33,08	73,72
Продукція тваринництва	8765,4	12345,6	106	80	82,50	154,32	71,82	71,82	71,82
Всього по сільському господарству	21111,0	28024,5	239	174	77,66	160,56	145,80	104,90	145,54

								П	ЧП
Продукція рослинництва	9872,1	23319	133	94	74,23	248,07	173,85	101,10	72,74
Продукція тваринництва	-2835,4	-4448,4	106	80	-26,75	-55,61	-28,86	-15,22	-13,64
Всього по сільському господарству	6928,7	18870,6	239	174	28,99	108,45	79,46	49,97	29,50

За показником валового доходу ВСК «Назва підприємства», продуктивність праці у 2020 р. є вищою у рослинництві – 867,04 грн/працівника, прибуток у розрахунку на 1 працівника по підприємству збільшився на 74,96 тис. грн та становив 108,45 тис. грн збитку.

Чим повніше використовується персонал, чим менше простоїв та інших втрат робочого часу і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень продуктивності праці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка ефективності використання робочого часу ВСК «Назва підприємства» Полтавського району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., +,-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Фонд робочого часу – всього, люд.-год.	506627	504249	505789	512578	460412	-46215,0
Відпрацьовано – всього, люд.-год.	460387	460124	459987	462345	420356	-40030,8
у % до загального фонду	90,9	91,2	90,9	90,2	91,3	0,4
Невідпрацьовано – всього, люд.-год.	71442,0	46240,0	44125,0	50232,6	40055,8	-31386,2
у % до загального фонду	14,1	9,2	8,7	9,8	8,7	-5,4
у тому числі: щорічні відпустки	33845	33456,0	34124,0	34589,0	27598,0	-6247,0
тимчасова непрацездатність	10500	9412,0	8456,2	8235,0	6560,0	-3940,0
нерегламентовані перерви та простої	27097,0	3372,0	1544,8	7408,6	5897,8	-21199,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,870	0,909	0,912	0,909	0,902	0,032
Коефіцієнт невикористаного робочого часу	0,160	0,141	0,092	0,087	0,098	-0,062
Коефіцієнт нерегламентованих втрат робочого часу	0,038	0,053	0,007	0,003	0,014	-0,023
Частковий приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат	3,777	5,349	0,669	0,305	1,445	-2,332

робочого часу, %						
Загальний приріст продуктивності праці за рахунок усунення втрат робочого часу, %	18,446	15,518	10,049	9,593	10,865	-7,581
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	1298,67	3204,97	499,62	269,83	1401,81	103,14

Як свідчать дані таблиці, сукупний потенційний фонд робочого часу ВСК «Назва підприємства» за період 2016-2020 рр. зменшився на 46,2 тис. люд.-год. (9,1 %). Негативним моментом є наявність втрат робочого часу за рахунок тимчасової непрацездатності та нерегламентованих перерв і простоїв, що призводить до втраченої продукції та зменшення продуктивності праці. За нашими розрахунками усунення втрат робочого часу дозволить підвищити продуктивність праці на 10,85 %, що у вартісному виразі складе 1401,81 тис. грн валової продукції.

Без втрат робочого часу не обходяться на жодному підприємстві – працівники хворіють, можливі простої через погодні умови, з дозволу адміністрації тощо. Вцілому аналіз показав, що персонал підприємства в контексті використання робочого часу використовувались ефективно, проте є значні резерви збільшення обсягів валової продукції за рахунок раціоналізації витрат робочого часу. На основі даних ВСК «Назва підприємства» та інших господарств Полтавського району шляхом проведення множинної кореляції визначена залежність фонду робочого часу, люд.-год. (y) від трьох факторів: втрат робочого часу за рік на підприємстві, люд.-год. ( $x_1$ ), рівня плинності кадрів, % ( $x_2$ ), показника сезонності, % ( $x_3$ ).

Розв'язавши рівняння множинної регресії і розрахувавши інші показники кореляційного зв'язку на ПЕОМ за допомогою вбудованої команди «Пакет аналіз» MS Excel, одержимо машинограму (додаток В). На ПЕОМ одержана така кореляційна залежність фонду робочого часу від включених до моделі факторів:

$$Y_x = 2222151 - 5,7x_1 - 30602x_2 - 12202x_3.$$

Коефіцієнти регресії показують, на скільки зміниться фонд робочого часу при зміні кожного фактора на одиницю його виміру при фіксованих значеннях інших факторів, включених до рівняння. Так, збільшення втрат робочого часу за рік на підприємстві на одну люд.-год. скорочує фонд робочого на 5,68 люд.-год.; збільшення рівня плинності кадрів на один відсоток скорочує фонд робочого часу на 30602 люд.-год.; а зростання показника сезонності на 1% зумовлює зменшення фонду робочого часу на 12202 люд.-год.

Адекватність вихідних даних множинної регресії характеризує F-критерій Фішера. Коефіцієнт множинної кореляції, який характеризує тісноту зв'язку між фондом робочого часу та його факторами, дорівнює  $r = 0,706$ . Коефіцієнт множинної детермінації  $R^2 = 0,498$  показує, що варіація фонду робочого часу в зв'язку із зміною розглядуваних факторів становить 49,8%. Тісноту зв'язку між ознаками, включеними в рівняння регресії характеризують парні коефіцієнти кореляції. З даних машинограми видно, що фонд робочого часу знаходиться в досить тісному зв'язку з включеними до моделі факторами. Так, тіснота зв'язку між фондом робочого часу та кількістю невідпрацьованих люд.-год. становить  $-0,123$ , між рівнем плинності кадрів –  $-0,272$ , між показником сезонності –  $-0,668$ . Найбільший вплив на фонд робочого часу, якщо робити висновки з наведеного рівняння регресії, має рівень плинності кадрів  $a_2 = -30602,45$ .

Будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ефективності прийнятих рішень не будуть впроваджені у виробництво без відповідної мотивації персоналу підприємства. Одним із головних матеріальних стимулів використання трудових ресурсів є її оплата. Між ними проявляється закономірна залежність. Це найбільш гостра і складна проблема, що самостійно вирішується в кожному господарстві залежно від сукупності соціальних, організаційно-економічних факторів, стану розвитку суспільства. Справедлива оплата праці – це потужна рушійна сила прогресу. Загальновідомо, чим вона вища, тим вища мотивація до праці.

Підвищення ефективності формування функціонування ринкової економіки є неможливим без впровадження конкурентоспроможних систем оплати праці. Оплата і стимулювання праці – найбільш дієва складова в економічному механізмі підприємства, тому потребує оновлення поглядів на економічну роботу у напрямку підвищення заробітної плати та врегулювання відчуження працівників від результатів праці. Останнім часом заробітна плата не реалізує своїх функцій – відтворювальної, стимулюючої, регулюючої. Корінною причиною низької заробітної плати, нерегулярних її виплат та кардинальній різниці рівня по галузях є загальна криза в країні.

Фонд оплати праці ВСК «Назва підприємства» у 2020 р. порівняно з 2016 р. збільшився у 1,5 рази і позитивним моментом є те, що збільшився він не тільки за рахунок збільшення основної заробітної плати – у 1,6 рази, а і за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати у 2,2 рази. Додатковий заробіток зростає насамперед за рахунок премій за виробничі результати, які збільшились за досліджуваний період на 2,4 рази та за рахунок надбавок та доплат – у 1,4 рази більше рівня 2016 р. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат ВСК «Назва підприємства» Полтавського району, 2016-2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+, -	%
Фонд оплати праці працівників – всього	12921,0	16316,0	18409,0	20688,0	18735	5814,0	145
фонд основної заробітної плати	5346,7	9613,2	10001,7	12297,2	8653,1	3306,4	161,8
у % до загального фонду	71,7	74,4	61,3	66,8	65,4	-6,3	91,2
фонд додаткової заробітної плати – всього	2110,3	3307,8	6314,3	6111,8	4577,9	2467,6	216,9
у % до загального фонду	28,3	25,6	38,7	33,2	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	1536,0	2708,3	5623,9	5361,5	3757,3	2221,3	244,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати – всього	74,6	129,2	163,2	184,1	132,3	57,7	177,4
з них: матеріальна допомога	59,7	103,4	130,5	147,3	105,8	46,2	177,4
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	0,7	1,3	1,6	1,8	1,3	0,6	177,4
Оплата за невідпрацьований	295,1	374,4	412,3	450,3	450,3	155,2	152,6

час								
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника (повної зайнятості), грн	4095,6	5374,2	6803,0	8492,6	8131,5	4040,1	198,5	

Заохочувальні та компенсаційні виплати збільшились за 2016-2020 рр. на 77,4 %, значну їх частину складає одноразова матеріальна допомога працівникам у вигляді виплат на оздоровлення та у зв'язку з певними сімейними обставинами. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника повної зайнятості за досліджуваний період зросла у 1,9 рази та становила 8131,5 грн, а враховуючи сезонність виробництва, вона напевно є вищою 10 тис. грн. в місяць.

В умовах повної самокупності і самофінансування ВСК «Назва підприємства», розміри його доходів та забезпечення конкурентоспроможності все більшою мірою визначаються ставленням працівників до роботи, їх трудовим вкладом у громадське виробництво. Розглянемо детальніше залежність між розміром заробітної плати, валовим доходом та сумою операційних витрат на прикладі ВСК «Назва 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 збільшуються на 0,023 грн, а із збільшенням витрат на кожну гривню – зменшується на 0,027 грн.

Отже, економічна робота на підприємстві в напрямку підвищення ефективності підвищення продуктивності праці повинна бути направлена на: забезпечення оплати праці відповідно до кількості, якості праці та вартості робочої сили; формування раціональних та оптимальних умов організації праці та виробничого середовища; раціоналізації режимів праці та відпочинку; використання резервів зростання оплати праці; впровадження інноваційно-інвестиційного механізму людського розвитку; забезпечення високого рівня управлінського потенціалу та управлінських рішень тощо.

## **Висновки до розділу 2**

1. ВСК «Назва підприємства» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі – 3786 га. Із загальних площ сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа ВСК «Назва підприємства» складає близько 5 %. Динаміка показників свідчить про погіршення економічної ефективності аграрного виробництва, особливо у останньому, 2020 р. Протягом усього періоду, підприємство отримує значні збитки у тваринництві, яка є його основною товарною галуззю. Прибутку у 2020 р. підприємство отримало всього – 18,87 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 23,3 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 4,5 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 23,2 % спостерігається за останній, 2020 р.

2. За період 2016-2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у ВСК «Назва підприємства» мала тенденцію до скорочення до 192 осіб (майже на 27 %). Соціальна структура персоналу ВСК «Назва підприємства» за досліджуваний період майже не змінилась. Кількість працівників апарату управління у 2020 р. складала 18 осіб, чисельність виробничого персоналу зменшилась у 2020 р, проти 2016 р. на 65 осіб, а структурі залишається стабільною – 91 %. У 2020 р. у сільськогосподарському виробництві чисельність працівників складала 174 особи (72,8 рівня 2016 р.), працівники зайняті більшою мірою у рослинництві – 94 осіб, а у тваринництві – 80 осіб.

3. Продуктивність праці працівників ВСК «Назва підприємства» має позитивну динаміку по галузі рослинництва, а у тваринництві гірша ситуація – за рахунок високих затрат на виробництво галузь залишається збитковою по усім видам продукції тваринництва продовж 2016-2020 рр. Вартість валової продукції ВСК «Назва підприємства» у постійних цінах у 2020 р. проти 2016 р. збільшилась на 4,5 %, а у розрахунку на одну відпрацьовану люд.-годину – на 72,4 %. Найбільш негативним фактором у 2019 р. є отриманого збитку підприємством у абсолютному значенні 7,3 млн. грн, а у розрахунку на 1 працівника отримано 39,7 тис. грн, на відміну від 34,9 тис. грн прибутку у 2016 р. та на 1 люд.-год. – 45,1 грн збитку. У 2020 р. отриманий прибуток.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Напрями розвитку персоналу підприємства

Результати проведених попередніх досліджень з проблеми ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств показують, що насправді це є складна система з багатьма складовими і зв'язками. Але на даному стані розвитку економіки нашої держави існує багато проблем в процесах налагодження високо результативних управлінських структур. Тому задля досягнення поставленої у роботі мети і завдань пропонуємо розробку і впровадження комплексного механізму підвищення ефективності використання персоналу в аграрних підприємствах.

Враховуючи виявлені на попередніх етапах проблеми та потенційні можливості і невикористані ресурси, очевидно, що основна частина змін має бути впроваджена в організаційних та економічних напрямках. З огляду на це ми розробили організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств.

Запропонований організаційно-економічний механізм базується на застосуванні системного підходу до налагодження взаємозв'язку та зумовлення окремих заходів та етапів його впровадження. Крім цього науковою новизною такого механізму є те, що він враховує диференціальний чинник щодо вихідного (початкового) стану організації управлінської структури на певному підприємстві. Тобто, в основі вибору стратегії і тактики розвитку системи економіки та менеджменту певного підприємства лежить розроблена нами методика класифікації агроформувань в залежності від рівня ефективності.

Узагальнену характеристику і складові організаційно-економічного механізму підвищення ефективності менеджменту персоналу показано

додатку Ж, з якого видно, що механізм підвищення ефективності використання персоналу сільськогосподарських підприємств є складною багатоаспектною цілісною системою заходів, які взаємопов'язані одне з одним. Даний механізм складається з вступної (методично-забезпечуючої частини) та чотирьох етапів. Вступна частина розкриває основні завдання (тобто на вирішення яких актуальних проблем спрямовується цей механізм), інструменти реалізації (тобто забезпечуючи складові, без яких неможливе здійснення запланованих заходів), методи реалізації (тобто сукупність способів за допомогою яких будуть організовані і впроваджені зміни) та індикатори (тобто критерії оцінки успішності здійснюваних заходів).

Перспективним напрямком підвищення ефективності використання персоналу є залучення креативних співробітників, використання яких має ряд переваг (рис. 3.1).

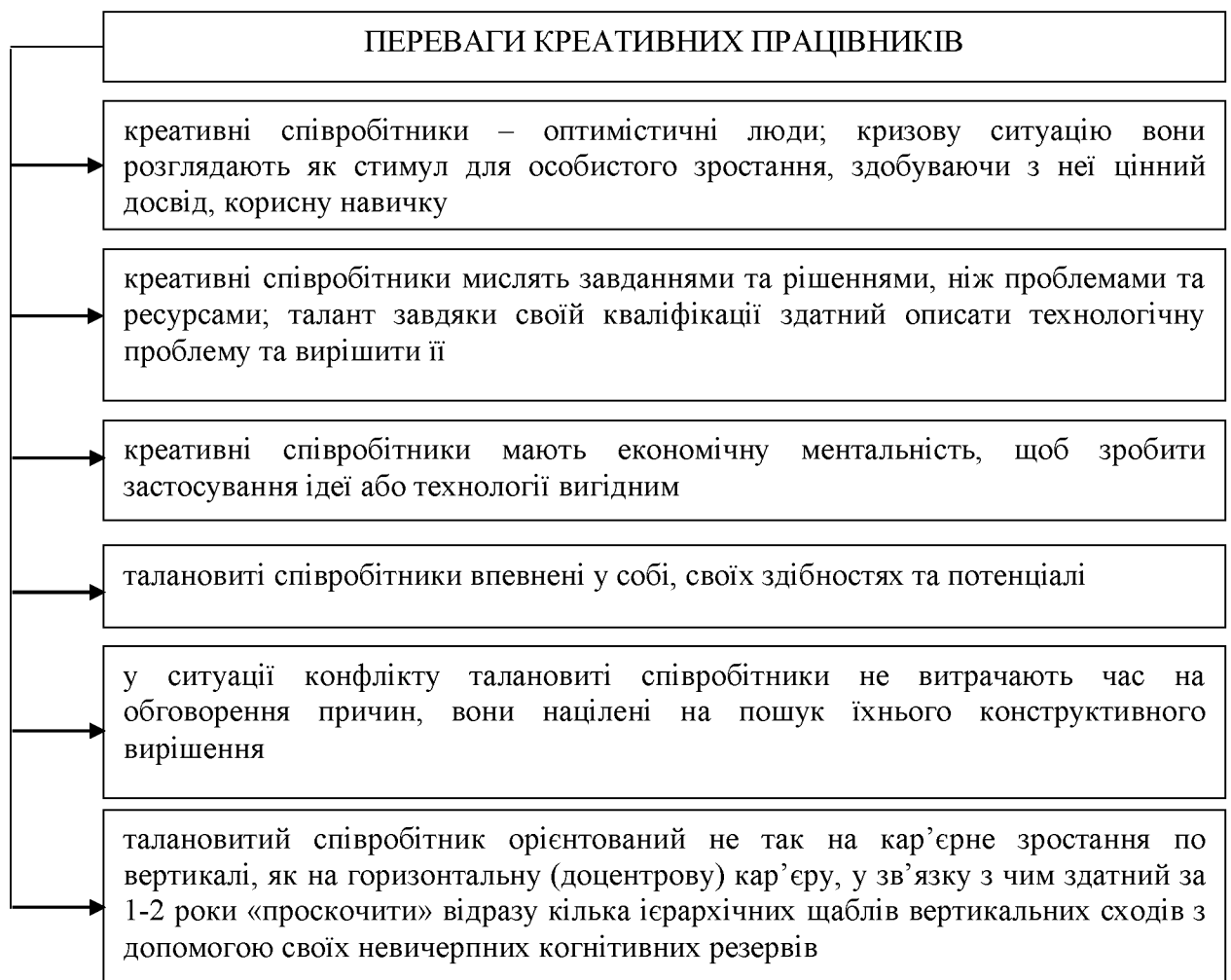


Рис. 3.1. Переваги використання креативних співробітників

Крім того, креативний співробітник отримує справжнє задоволення від своєї роботи і прагне вирішення більш складних завдань. Таким чином, креативна еліта навчається створюючи, розширюючи сферу застосування технології, тоді як більшість людей навчається користуючись, залишаючись тому в рамках обмежень, у яких ідея чи технологія «упакована».

Проте робота з талановитими співробітниками – непростий процес.

Перша складність – їх пошук вимагає грошей та часу. Вільних талантів на ринку праці немає, є лише можливість перехопити їх на випуску з вишу чи переманити з інших організацій. Як показує статистика ринку рекрутингових послуг, зі всього списку претендентів лише 2 % є справжніми талантами, решта – володарі одноразових чи короткострокових успішних бізнес-проектів.

Друга складність – адаптація до роботи в організації. «Зоряний» кандидат потребує особливого статусу, який відтіняє його феноменальні здібності, роботодавець очікує від кандидата скромності. Першому хочеться визнання його теоретичних знань та минулих заслуг, а замовнику – гарантій справжніх результатів та майбутніх прибутків.

Третя складність – у кожного талановитого кандидата свої правила гри. Він може втратити інтерес до планів фірми, рутинна бізнес-процесів може йому набриднути, а керівник у свою чергу втомлюється від постійних форс-мажорних обставин у завоюванні ринку та побудові бізнесу.

Четверта складність – креативний співробітник буде обтяжувати будь-яку посаду, яка передбачає виконавські функції. За справедливим висловом HR-менеджерів, таланти потрібно шукати, тому що вони легко вирішують багато питань, але з ними важко працювати, тому що вони народжують яскраві ідеї, а виконувати їх все одно доведеться «середнякам».

П'ята трудність – втрата таланту відбивається на репутації підприємства часом сильніше, ніж його власної.

На сучасному етапі розвитку ВСК «Назва підприємства» можна визначити що воно знаходиться на стадії життєвого циклу зростання, тому для підприємства в управлінні та забезпеченні ефективного використання трудових ресурсів варто обрати стратегію динамічного зростання (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Характеристика запропонованої стратегії динамічного росту та розвитку персоналу ВСК «Назва підприємства»**

Ознаки стратегії	Характерні риси
Розвиток підприємства	Передбачаються зміни цілей і структури організації. Завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між необхідними змінами і стабільністю. Кваліфікація та відданість підприємству є фактором успіху підприємства. Працівники повинні адаптуватись до змін, швидко набувати необхідної компетенції для вирішення відповідних завдань.
Прийняття на роботу	Спеціалістів приймають на роботу, вибираючи з найбільш здібних працівників. Головне – залучити високо компетентних спеціалістів, які підприємству дійсно необхідні.
Адаптація	Грунтується на оцінці індивідуальної праці та ефективній роботі в групі, аналізі групової поведінки. Оцінка працівників більш формалізована, але фактор адаптації до підприємства та відданості підприємству має важливе значення.
Розвиток компетенції	Компетенція працівників забезпечується постійним підвищенням кваліфікації. Здійснюється реальна можливість професійного просування спеціалістів.

Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів оцінки умов діяльності підприємства є SWOT-аналіз, який складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи.

Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Складемо матрицю SWOT-аналізу для ВСК «Назва підприємства» (додаток 3).

Під час проведення SWOT-аналізу саме соціально-економічного розвитку ВСК «Назва підприємства» були отримані такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу соціально-економічного розвитку  
ВСК «Назва підприємства»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
вигідне географічне розташування	економічний спад, слабкий фінансовий стан підприємства
сприятливі умови для розвитку виробництва	високий ступінь зношеності об'єктів комунальної інфраструктури
наявність кваліфікованих трудових ресурсів	безробіття та соціальна напруга
розгалужена мережа автодоріг із твердими покриттям, залізниця	поганий стан доріг і відсутність освітлення на вулицях
наявність сучасних систем зв'язку та можливостей доступу до інформації	низький рівень доходів населення
підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів	демографічні проблеми
розвиток конкуренції за вище оплачувану роботу	недостатній менеджмент громади
реалізація можливостей конкурентоспроможних навичок трудових ресурсів за рахунок розвитку підприємництва	низька якість життя населення
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні погрози
обґрунтоване стабільне законодавство	нестабільна політична та економічна ситуація в країні
розвиток освітніх і культурних інститутів	зменшення народжуваності та старіння населення
розвиток малого бізнесу	соціальний вибух у разі недостатнього соціального захисту
розвиток системи мотивації та стимулювання працівників	погіршення стану здоров'я населення
ріст рівня професійності та кваліфікації робочої сили	складність у залученні фінансових ресурсів

Попередня оцінка потенціалу та результатів практичної діяльності ВСК «Назва підприємства» показує, що найперспективніші ресурси для подальшого розвитку персоналу знаходяться в галузі освіти, науки, культури, на розвитку яких необхідно зосередити максимальну увагу в найближче десятиліття. У результаті проведеного аналізу можна запропонувати такий стратегічний план розвитку, який окреслює три основні стратегічні напрями: виробництво; відродження соціальної інфраструктури; соціальна спрямованість програм економічного розвитку. Виконання даного плану дозволить покращити розвиток підприємств, створювати умови для

підвищення зайнятості та якості життя, що в свою чергу сприятиме залученню висококваліфікованих кадрів. Проведення стратегічних змін використання персоналу на підприємстві є необхідною умовою реалізації загальної стратегії діяльності господарства. Реалізація можливостей сучасних систем зв'язку відкриває можливості до оперативного доступу законодавчої, нормативної, фінансової та цінової інформації стосовно сільськогосподарського виробництва, реалізації продукції тощо.

Розподіл відповідальності за роботу з персоналом на всіх рівнях управління між кадровими службами і лінійними керівниками організації повинен формуватися з урахуванням особливостей спеціалізації підприємства, масштабів діяльності, форми власності та ін.

У ВСК «Назва підприємства» система відповідальності за роботу з персоналом повинна формуватися на базі наступних принципів:

- розмежування стратегічних, поточних і оперативних питань;
- відношення до трудових ресурсів як до ключового ресурсу підприємства;
- забезпечення економічної і соціальної ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві;
- забезпечення збалансованості трудових ресурсів із робочими місцями;
- забезпечення максимальної відповідності інтересів підприємства і конкретного працівника.

Відповідно до перерахованих принципів нами розроблені методичні рекомендації із розподілу відповідальності за роботу з персоналом між кадровими службами і лінійними керівниками. Основні рекомендації розраховані на реально існуючі ситуації в сфері зайнятості на підприємствах сільського господарства і покликані сприяти створенню оптимальних умов для підвищення ефективності праці.

Розподіл відповідальності між фахівцями кадрових служб і лінійних керівників пропонується здійснювати на основі поділу і конкретизації їхніх функціональних обов'язків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розподіл відповідальності між кадровою службою підприємства і лінійними керівниками ВСК «Назва підприємства»**

Кадрова служба	Лінійний керівник
формує кадрову політику	визначає зміст роботи,
визначає функціональні обов'язки і кваліфікаційні характеристики	розподіляє працівників по робочих місцях відповідно до їхнього кваліфікаційного рівня
визначає показники режиму роботи	забезпечує оптимальне завантаження працівників
прогнозує, планує і забезпечує потреби підприємства у трудових ресурсах	виявляє суперечності у організації праці і виробництва
аналізує ефективність використання персоналу	визначає резерви підвищення ефективності праці і методи їхньої реалізації
	оцінює якість роботи

В процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу необхідно здійснити такі основні кроки: запровадження прогресивної HR-системи із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників; активне використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи); впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства; використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою.

Очікуваними результатами від впровадження даного комплексного плану є встановлення чіткої диверсифікації між працівниками в залежності від рівня вмотивованості, ефективності праці, готовності до розвитку та налагодження високо результативної роботи з кожною з виділених груп задля забезпечення підвищення продуктивності праці.

Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, широкі соціальні гарантії, у тому числі, гарантії зайнятості, розвинена соціальна

інфраструктура, можливості реалізації кар'єрного, росту, наявність команди однодумців, що розділяють корпоративні цілі, культуру безпосередньо впливають на розмір прибутку підприємства. Посилення уваги до соціального розвитку трудових ресурсів ВСК «Назва підприємства» викликане тим, що спостерігається стійке збільшення значення соціальних факторів у підвищенні економічної ефективності виробництва. Проте діагностика ефективності соціальних заходів є слабо формалізованою. Певна недостатність теоретичної бази й практичного досвіду управління соціальним розвитком колективу підприємства значно обмежують ефективність.

Однією з головних проблем на рівні ВСК «Назва підприємства» є те, що кількісний склад HR-системи (один працівник), професійна характеристика та рівень оплати праці не відповідає теперішнім завданням реалізації активної кадрової політики. З часу проведення реформування підприємства повністю припинилася підготовка спеціалістів для роботи в кадровій службі. У зв'язку з цим необхідною є перебудова діяльності кадрової служби ВСК «Назва підприємства»:

1) передусім необхідно забезпечити комплексне вирішення завдань якісного формування і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства на основі управління всіма компонентами людського фактору – від трудової підготовки і професійної орієнтації молоді до заходів щодо поліпшення умов життя пенсіонерів підприємства;

2) слід ширше впроваджувати активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства працівників. Основною формою залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників для підприємства повинні стати договори з навчальними закладами;

3) одним з найважливіших напрямків реалізації кадрової політики є планомірна робота з керівними кадрами, з резервом на просування: планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на просування за

індивідуальними планами, ротацийні пересування керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

4) кадрова служба підприємства повинна активізувати свою діяльність зі стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

5) на якісно новий рівень піднімається роль кадрової служби у забезпеченні соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від спеціаліста-кадровика кваліфікованого дотримання порядку працевлаштування і перепідготовки працівників, що вивільнюються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;

6) необхідно перейти від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих форм оцінки, підбору і розстановки кадрів, що вимагатиме від працівників кадрової служби вміння застосовувати методи психологічного тестування і соціологічні методи вивчення суспільної думки;

7) реалізація нових функцій кадрової служби неможлива без зміцнення її кваліфікованими спеціалістами, підвищення їх авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки відповідних спеціалістів, перепідготовки і підвищення кваліфікації організаторів кадрової роботи;

8) потребує оновлення науково-методичне забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічна та інформаційна база.

При організації кадрової служби на підприємстві слід врахувати той факт, що в сучасних умовах її принципова побудова не має загально визнаної форми. Нами запропонований наступний варіант (додаток К), орієнтований на стандартний набір функцій з управління трудовими ресурсами та стратегічний підхід до управління організацією в галузі кадрової політики.

У рекомендованій структурі кадрової служби підприємства слід відмітити передусім оптимальний її розмір, врахування всіх аспектів діяльності служби. На чолі служби стоїть керівник, який відповідає за

реалізацію стратегії підприємства в частині персоналу та досягнення певних стратегічних орієнтирів у кадровій роботі. Створення самостійної служби з єдиним адміністративним керівництвом і методичною базою сприятиме ефективному виконанню її функцій з урахуванням трудового законодавства та прийнятих урядом чи місцевими органами влади соціальних програм.

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

Розроблення систем мотивації персоналу до досягнення запланованого рівня продуктивності є необхідною умовою реалізації програми управління продуктивністю праці, а для успіху справи слід намагатися зблизити аж до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Тобто в конкретному випадку виграш від підвищення продуктивності праці повинен поділятися між організацією, яка забезпечила його досягнення, і працівником, який його досягнув. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати щодо зростання продуктивності праці відіб'ються на реалізації їх особистих професійних інтересів. Виходячи із встановлених блоків соціально-економічного механізму стимулювання праці ми пропонуємо такий порядок його дії у первинному структурному підрозділі (рис. 3.2).

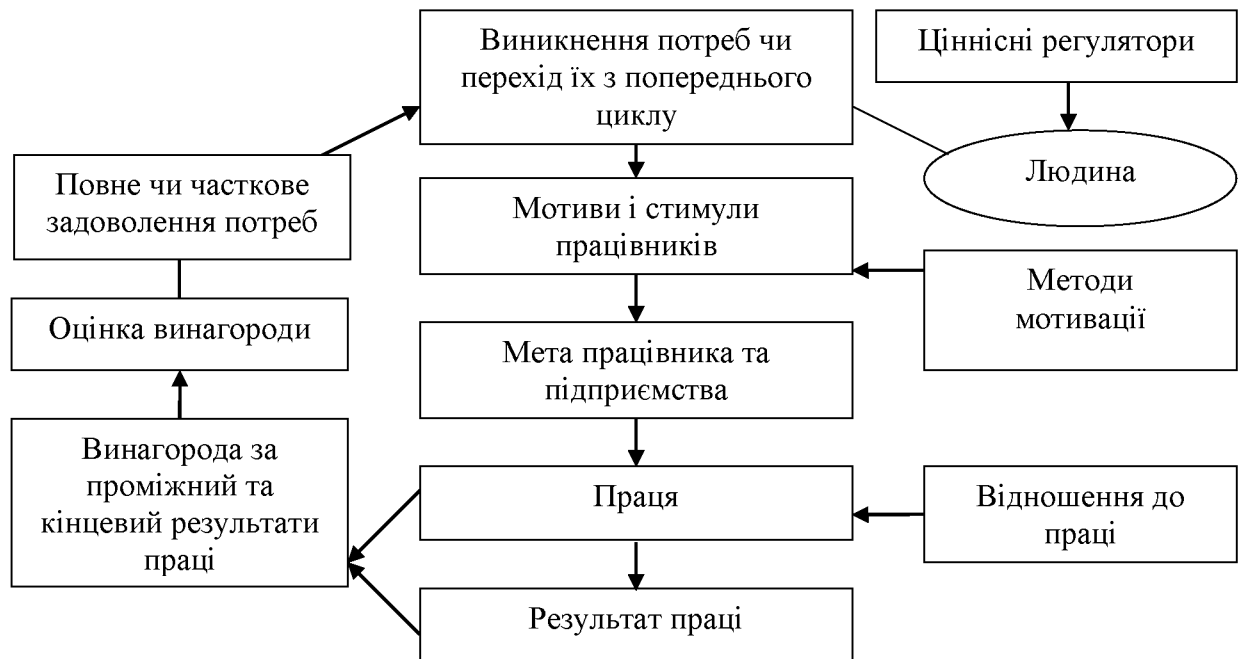


Рис. 3.2. Механізм стимулювання праці в первинному підрозділі

Стимулювання праці в умовах ринкової економіки характеризується сукупністю форм зовнішнього впливу на трудову діяльність, яке може бути ефективним тільки при умові матеріальної заінтересованості працівників у кінцевих результатах господарювання. Це повинно досягатися шляхом вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників аграрного сектора економіки з метою зростання середньомісячної заробітної плати. Практика свідчить, що вона, як основна форма доходу, стає залежною не стільки від особистих результатів праці окремого працівника, як від колективних та повинна охоплювати всі її функції у комплексі.

Мотивація праці працівників сільського господарства посідає одне з чільних місць як важлива складова ефективної діяльності господарюючого суб'єкта. Головний акцент необхідно зробити на формуванні й повному використанні трудового потенціалу працівників. Виходячи з цього був проведений аналіз мотиваційної спрямованості керівників і спеціалістів різних ланок управління сільськогосподарських підприємств Полтавського району (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Рівень задоволеності працівників підприємств ВСК «Назва»**

**підприємства» трудовою діяльністю, оцінкою і винагородою праці**

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини(x×f)
<b>Задоволеність працею</b>			
Задоволені	+1,0	7	+7,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	6	0
Скоріше незадоволені	-0,5	14	-7,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	+0,5
<b>Задоволені оцінкою і винагородою</b>			
Задоволені	+1,0	2	+2,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	5	0
Скоріше незадоволені	-0,5	20	-10,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	-7,5

Проведено соціологічним дослідженням визначено рівень задоволеності працею, системи її оцінки, мотивації та стимулювання. На основі одержаних результатів опитування розраховано середній індекс задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю та оцінкою і винагородою за результати праці, який показує у цифровому виразі наскільки працівників влаштовує власна праця в аграрному підприємстві, а також рівень оцінки та компенсації затрачених зусиль. Середній індекс задоволеності оцінкою і винагородою за результати праці за наведеними даними становить 0,19, що в цілому характеризує загальну незадоволеність опитуваних. У таблиці 3.5 наведено рейтинг причин задоволеності та незадоволеності своєю працею опитуваних керівників і спеціалістів.

*Таблиця 3.5*

**Рейтинг причин задоволеності та незадоволеності працею ВСК «Назва підприємства»**

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників (f)	Розрахункові величини(x×f)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1,0	7	+7,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	6	0
Скоріше незадоволені	-0,5	14	-7,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	+0,5
Задоволені оцінкою і винагородою			
Задоволені	+1,0	2	+2,0
Скоріше задоволені	+0,5	9	+4,5
Вагаються відповісти	0	5	0
Скоріше незадоволені	-0,5	20	-10,0
Незадоволені	-1,0	4	-4,0
Разом	x	40	-7,5

Для досліджуваного підприємства ВСК «Назва підприємства» пропонуємо впровадити автоматизацію обліку кадрів та обліку роботи працівників на прикладі системи «Система: КАДРИ», що є особливо актуальним з метою спрощення кадрової роботи на підприємстві (додаток Л). Ця система дає змогу формувати базу персоналу, які залучаються, можливість подальшої аналітичної розробки, які стосуються працівників підприємства.

«Система: КАДРИ» призначена для автоматизації роботи кадрової служби підприємства будь-якої форми власності і дозволяє:

- вести безперервний облік персоналу підприємства і кадрового резерву; побудувати структурну схему підприємства;
- максимально спростити і автоматизувати роботу по прийому, переміщенню і звільненню співробітників;
- діставати оперативний доступ до особистих карток співробітників;
- автоматично формувати первинну документацію на кожного співробітника;
- мати точну і достовірну інформацію про всі зміни в особистих картках в хронологічному порядку з моменту прийняття на роботу і до моменту звільнення;

- відстежувати відомості по призначеннях співробітників, відпустках, відрядженнях, атестації, стажуванні і т.п.;
- готувати вибірки і моделювати довільні звіти з індивідуальних відомостей співробітників;
- вести кадровий облік на підприємствах, що мають численні підрозділи;
- інформацію по кадрах зберігати скільки завгодно довго і забезпечувати доступ по кожному підрозділу і звільненому співробітнику.

Система дозволяє формувати і друкувати такі кадрові звіти:

- штатний розклад в розрізі посад працівників, звіт руху працівників, звіт зі стажу роботи, звіт вакантних посад, перелік дітей працівників для надання допомоги;
- у системі передбачена можливість друку деяких статистичних звітів: звіт за формами 1-ПВ, 3-ПВ, 6-ПВ, 10-ПП, 9-ДС, також є можливість отримати відомості по військовозобов'язаним, забезпеченості і вакантних посад на підприємстві і багато інших звітів;
- система також дає можливість отримувати звіти користувача облікового характеру на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору, слід зазначити, поля, що включаються в такий звіт, вибираються користувачем самостійно, що робить систему більш гнучкою і функціональною. Налаштовані користувачем звіти зберігаються в базі даних і при подальшому їх використанні достатньо вказати назву звіту для виводу на друк;
- шаблони для друку документів містяться у форматі Excel, тому при необхідності є можливість їх редагування.

Додаткові функції: забезпечена можливість оперативного відбору співробітників по заданим критеріям, що дозволяє отримувати оперативні зведення за різними напрямками діяльності персоналу; у системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

Одним із основних заходів підвищення мотивації праці є зміцнення трудової дисципліни за допомогою адміністративних, соціальних та економічних методів. Це дозволяє скоротити необґрунтовані втрати робочого часу та підвищення ефективності праці. Істотного зниження та оптимізації витрат праці можна досягти завдяки вдосконаленню системи управління виробництвом і впровадженню наукової організації праці. Організація діяльності виробничого підприємства – це комплексне вдосконалення підготовки виробництва, виробничих процесів і системи їх обслуговування. Найбільш важливим завданням організації виробництва є забезпечення раціонального поєднання живої праці з засобами виробництва на кожній ділянці підприємства, а також забезпечення ефективної взаємодії виробничих, управлінських і обслуговуючих ланок.

Розрахуємо забезпеченість підприємства персоналом ВСК «Назва підприємства» з урахуванням оптимізації втрат робочого часу на 50 % та підвищення ефективності праці. За звітом одним працівником відпрацьовано в середньому 2070,7 год. (при нормі у сільському господарстві 1885 год.). Середньооблікова чисельність працівників – 192 особи. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників на 3 особи, підвищити продуктивність праці на 6,6 % і зекономити кошти в розмірі 342,3 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,4 млн. грн додаткової валової продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність зменшення втрат робочого часу та підвищення ефективності праці ВСК «Назва підприємства»**

Показники	Фактично, 2020 р.	Проект, 2022 р.
Втрати робочого часу, люд.-год.		
щорічні відпустки (основні та додаткові)	27598,0	27598,0
тимчасова непрацездатність	6560,0	3280,0
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	0,0	0,0
нерегламентовані перерви та простої	5897,8	2948,9
Разом	40055,8	33826,9

Відпрацьовано одним працівником в середньому, год.	2070,7	x
Чисельність працівників, осіб	192	x
Нерегламентовані втрати робочого часу одного працівника, год.	64,9	x
Загальні нерегламентовані втрати робочого часу працівниками підприємства, люд.-год.	12457,8	x
Скорочення втрат робочого часу одного працівника, год.	x	32,4
Загальні втрати робочого часу за проектом, люд.-год.	x	6228,9
Скорочення чисельності працівників за рахунок зменшення втрат робочого часу, осіб	x	3
Підвищення ефективності праці за рахунок зменшення втрат робочого часу, %	x	6,6
Чисельність працівників за проектом, осіб	x	189
Економія заробітної плати за рік, тис. грн	x	342,3
Економічний ефект за рахунок усунення нерегламентованих втрат робочого часу, тис. грн	x	6400,5

Основною галуззю підприємства є молочне скотарство. Особливістю організації та нормування праці в молочному скотарстві є підвищена технологічна різноманітність і багатократність виконання трудових процесів. В умовах виробництва молока основна особливість організації та нормування праці в молочному скотарстві – поглиблення процесу розділення праці. У результаті на великих індустріальних фермах і комплексах основною професійною одиницею став спеціалізований «робочий оператор», що виконуючи, як правило, одну-дві операції. Одночасно на фермах і комплексах з'явилося багато нових професій і збільшився професійний склад трудових колективів.

Вибір форм колективної організації праці і формування трудових колективів у ВСК «Назва підприємства» повинен проводитися з урахуванням вимог як виробництва, так і особистої зацікавленості робітників. При цьому необхідно враховувати не лише техніко-технологічні параметри і специфіку виробництва в галузі, але й соціально-психологічні аспекти, характеризуючи причетність людей до тієї або іншої форми організації праці, їх трудову і соціальну активність при різних варіантах спільної праці. Розмір бригади у цьому разі диктується розміщенням ферми її розміром і поголів'ям корів. Бригада відносно постійна за своїм складом і має досить високий професійний рівень підготовки кадрів. Норми закріплення корів за окремими

працівників не зовсім відповідають типовим нормам. Нами розраховано, що розмір бригади перевищує науково-обґрунтовані норми на 5 осіб.

Ми пропонуємо акордні розцінки за продукцію в ВСК «Назва підприємства» встановлювати в такому порядку. Для операторів машинного доїння була встановлена технічно обґрунтована норма обслуговування – 30 корів, планово-нормативна продуктивність у 2020 р. – 7500 кг молока при базисній жирності 3,4 %, а вихід приплоду на 100 корів – 95 телят. Порядок розрахунку розцінок за продукцію показано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок акордних розцінок за 1 ц молока і 1 голову приплоду для операторів машинного доїння у ВСК «Назва підприємства»**

Показники	Числове значення
Норма обслуговування, гол.	30
Середній річний удій від однієї корови, кг	6535
Вихід телят на 100 корів, гол.	95
Річна норма виробництва продукції:	
молока, ц	1961
приплоду, гол.	28
Денна тарифна ставка (V розряд), грн	196,93
Річний тарифний фонд оплати праці, грн	71879,45
Доплата за продукцію:	
%	25,00
сума, грн	17969,86
Річний акордний фонд оплати праці, грн	89849,31
з нього віднесено:	
на молоко (90 %)	80864,38
на приплід (10 %)	8984,93
Акордні розцінки за продукцію, грн:	
1 ц молока	41,25
1 голову приплоду	320,89

Для робітників молочного скотарства ВСК «Назва підприємства» пропонуємо також встановлювати додаткову оплату (заохочення) за перевиконання (перевищення) плану виробництва продукції. Передбачено, що вона сплачуватиметься за результатами робіт за рік, але протягом останніх трьох років вона не сплачувалася, оскільки не було перевиконання планової ефективності.

Для посилення матеріальної зацікавленості в підвищенні кваліфікації працівників провідних професій, які зайняті на молочному скотарстві,

пропонуємо встановлювати звання «Майстер тваринництва I класу», «Майстер тваринництва II класу» з доплатою до суми оплати праці за продукцію відповідно 20 % і 10 %. Підзмінним працівникам у тваринництві пропонуємо сплачувати 100 %, а постійним підзмінним дояркам – 110 % акордного заробітку працівників, яких вони підмінюють (сума одного заробітку за продукцію збільшується на 10%).

Для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні виробництва продукції і зниженні її собівартості пропонуємо встановлювати й преміювання: за перевиконання плану отримання валової продукції з урахуванням її якості в розмірі 20 % від вартості понадпланової продукції (в оцінці за реалізаційними цінами). За бажанням працівників замість вказаного преміювання за перевиконання річного плану виробництва продукції, преміювання може здійснюватися в розмірі 1 % річного заробітку за кожний відсоток перевиконання вказаного плану; за економію прямих затрат в розмірі 40 % від суми економії коштів.

Недоліки відрядно-преміальної системи оплати праці також є. Вони посилюються комплектуванням неоднорідного за якісним складом поголів'я груп тварин, відсутністю відносної рівності інших виробничих умов. Все це призвело до певних суперечностей між колективними формами організації праці і індивідуальними системами оплати. Крім того, не забезпечувався тісний зв'язок оплати праці з кінцевими результатами роботи бригади. В господарстві порушувалося питання про перехід на підрядні форми організації і матеріального стимулювання праці, проте не було вирішено.

Взаємовідносини підрядного колективу з правлінням господарства повинні будуватися на договірних засадах: договір на підряд чітко визначає не тільки предмет договору (обсяг виробництва продукції і порядок оплати за акордними розцінками), але й обов'язки сторін. Виробнича програма підрядного колективу може бути подана у формі табл. 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Виробнича програма підрядної бригади з обслуговування**



				факт	проект					
	факт	проект						факт	проект	
Оператори машинного доїння:										
основні	19	18	279	5301,0	5115,0	V	196,93	1043,9	1007,3	-36,6
підзмінні	2	0	279	558,0	0,0	V	196,93	109,9	0,0	-109,9
Оператори догляду за худобою	12	11	365	4380,0	4015,0	V	196,93	862,6	790,7	-71,9
Механізатори з доставки і роздачі кормів	4	3	365	1460,0	1147,1	IV	184,81	269,8	212,0	-57,8
Майстри-налагоджувальники	3	3	365	1095,0	1147,1	V	181,15	198,4	207,8	9,4
Технік штучного запліднення	1	1	279	279,0	409,2	VI	197,72	55,2	80,9	25,7
Допоміжні працівники	5	3	279	1395,0	876,9	III	171,82	239,7	150,7	-89,0
Лаборант	1	1	279	279,0	409,2	IV	178,29	49,7	73,0	23,2
Бригадир	1	1	279	279,0	409,2	VI	197,72	55,2	80,9	25,7
Разом	48	43	x	15026,0	13528,7	x	x	2884,3	2603,2	-281,1

Як свідчать наші розрахунки, за рахунок удосконалення норм праці з обслуговування молочного стада у ВСК «Назва підприємства», можливо зекономити 281,1 тис. грн фонду заробітної плати.

Таким чином ми сформулювали основні, на наш погляд, пропозиції досліджуваному підприємству щодо підвищення ефективності використання персоналу. Досягти належного рівня ефективності праці в сільському господарстві, значно зменшити затрати праці на одиницю продукції можна

на основі комплексної системи мотивації праці за рахунок механізації виробничих процесів і автоматизації праці персоналу. За рахунок комплексної механізації виробничих процесів зменшується технологічна трудомісткість, що істотно впливає на вдосконалення всіх сторін виробництва і в кінцевому підсумку сприяє підвищенню врожайності культур і ефективності тварин, зменшує витрати живої праці і, як наслідок, зростають показники ефективності праці.

### **Висновки до розділу 3**

1. У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу необхідно здійснити такі основні кроки: запровадження прогресивної HR-системи із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників; активне використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи); впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства; використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою; створення умов для раціонального відтворення персоналу; впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

2. Для досліджуваного підприємства ВСК «Назва підприємства» пропонуємо впровадити автоматизацію обліку кадрів та обліку роботи працівників на прикладі системи «Система: КАДРИ», що є особливо актуальним з метою спрощення кадрової роботи на підприємств. Ця система дає змогу формувати базу персоналу, які залучаються, можливість подальшої аналітичної роботи, що стосується персоналу підприємства, також забезпечена можливість оперативного відбору співробітників по

заданим критеріям; у системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

3. Одним із основних заходів підвищення мотивації праці є зміцнення трудової дисципліни за допомогою адміністративних, соціальних та економічних методів. Нами запланована оптимізація використання робочого часу ВСК «Назва підприємства» на 50 % та підвищення ефективності праці. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників на 3 особи, підвищити продуктивність праці на 6,6 % і зекономити кошти в розмірі 342,3 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,4 млн. грн додаткової валової продукції

4. Основною галуззю підприємства є молочне скотарство, особливістю організації та нормування праці якої є підвищена технологічна різноманітність і багатократність виконання трудових процесів. Для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні виробництва продукції і зниженні її собівартості пропонуємо встановлювати преміювання. За рахунок оптимізації виробничої програми, оптимізації собівартості за рахунок удосконалення норм праці можливо отримати економічний ефект у розмірі 8,9 млн. грн, можливо зекономити 281,1 тис. грн фонду заробітної плати.

## **ВИСНОВКИ**

Здійснивши аналіз теоретичних основ та практичних засад формування та ефективного використання персоналу у ВСК «Назва підприємства» можна зробити наступні висновки:

1. ВСК «Назва підприємства» є одним з середньостатистичних підприємств району за розмірами землі – 3786 га. Із загальних площ

сільськогосподарських угідь Полтавського району, площа ВСК «Назва підприємства» складає близько 5 %. Динаміка показників свідчить про погіршення економічної ефективності аграрного виробництва, особливо у останньому, 2020 р. Протягом усього періоду, підприємство отримує значні збитки у тваринництві, яка є його основною товарною галуззю. Прибутку у 2020 р. підприємство отримало всього – 18,87 млн. грн, за рахунок галузі рослинництва – 23,3 млн. грн, за рахунок реалізації продукції тваринництва – 4,5 млн. грн збитку. Найвищий рівень рентабельності – 23,2 % спостерігається за останній, 2020 р.

2. За період 2016-2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників у ВСК «Назва підприємства» мала тенденцію до скорочення до 192 осіб (майже на 27 %). Соціальна структура персоналу ВСК «Назва підприємства» за досліджуваний період майже не змінилась. Кількість працівників апарату управління у 2020 р. складала 18 осіб, чисельність виробничого персоналу зменшилась у 2020 р, проти 2016 р. на 65 осіб, а структурі залишається стабільною – 91 %. У 2020 р. у сільськогосподарському виробництві чисельність працівників складала 174 особи (72,8 рівня 2016 р.), працівники зайняті більшою мірою у рослинництві – 94 осіб, а у тваринництві – 80 осіб.

3. Продуктивність праці працівників ВСК «Назва підприємства» має позитивну динаміку по галузі рослинництва, а у тваринництві гірша ситуація – за рахунок високих затрат на виробництво галузь залишається збитковою по усім видам продукції тваринництва продовж 2016-2020 рр. Вартість валової продукції ВСК «Назва підприємства» у постійних цінах у 2020 р. проти 2016 р. збільшилась на 4,5 %, а у розрахунку на одну відпрацьовану люд.-годину – на 72,4 %. Найбільш негативним фактором у 2019 р. є отриманого збитку підприємством у абсолютному значенні 7,3 млн. грн, а у розрахунку на 1 працівника отримано 39,7 тис. грн, на відміну від 34,9 тис. грн прибутку у 2016 р. та на 1 люд.-год. – 45,1 грн збитку. У 2020 р. отриманий прибуток.

З метою підвищення ефективності використання персоналу у ВСК «Назва підприємства» обґрунтовані наступні пропозиції:

1. У процесі реалізації комплексного плану підвищення ефективності використання персоналу необхідно здійснити такі основні кроки: запровадження прогресивної HR-системи із застосуванням диференційованого підходу до працівників з різним рівнем ефективності праці; впровадження системи підвищення кваліфікації працівників; активне використання інноваційних форм короткотермінового стажування (тренінги, коучинги, майстер-класи); впровадження системи короткотермінового обміну працівниками в межах подібних професійно-якісних робіт, з метою «вливання» нових ідей, бачень у роботу підприємства; використання багатокритеріальної системи моніторингу за результатами праці та їх динамікою; створення умов для раціонального відтворення персоналу; впровадження і розвиток системи соціальної відповідальності.

2. Для досліджуваного підприємства ВСК «Назва підприємства» пропонуємо впровадити автоматизацію обліку кадрів та обліку роботи працівників на прикладі системи «Система: КАДРИ», що є особливо актуальним з метою спрощення кадрової роботи на підприємств. Ця система дає змогу формувати базу персоналу, які залучаються, можливість подальшої аналітичної роботи, що стосується персоналу підприємства, також забезпечена можливість оперативного відбору співробітників по заданим критеріям; у системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

3. Одним із основних заходів підвищення мотивації праці є зміцнення трудової дисципліни за допомогою адміністративних, соціальних та економічних методів. Нами запланована оптимізація використання робочого часу ВСК «Назва підприємства» на 50 % та підвищення ефективності праці. Скорочення втрат робочого часу дозволить скоротити працівників на 3 особи, підвищити продуктивність праці на 6,6 % і зекономити кошти в

розмірі 342,3 тис. грн. Економічний ефект скорочення втрат робочого часу складе 6,4 млн. грн додаткової валової продукції

4. Основною галуззю підприємства є молочне скотарство, особливістю організації та нормування праці якої є підвищена технологічна різноманітність і багатократність виконання трудових процесів. Для підвищення матеріальної зацікавленості працівників у збільшенні виробництва продукції і зниженні її собівартості пропонуємо встановлювати преміювання. За рахунок оптимізації виробничої програми у молочному скотарстві, зниження собівартості продукції за рахунок удосконалення норм праці можливо отримати економічний ефект у розмірі 8,9 млн. грн та можливо зекономити 281,1 тис. грн фонду заробітної плати.