

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Вікторія КУТОВА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Кутовій Вікторії Олександрівні**

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу управління персоналом в аграрному підприємстві»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затвержені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

2.Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: праці українських та іноземних фахівців у галузі управління персоналом, тези наукових конференцій, навчально-наукові публікації, а також фінансова та статистична звітність фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" та положення про його структурні підрозділи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) провести аналіз теоретичних аспектів кадрового менеджменту організації; 2) вивчити економічний стану аграрного підприємства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007"; 3) опис кадрового складу фермерського господарства та оцінка ефективності його використання; 4) розробити заходів з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві фермерського господарства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Альтернативні засади HR-менеджменту підприємств.

2. Типи комунікаційних відносин між головою ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» і працівниками апарату управління господарства.

3. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці у ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувачка

Вікторія КУТОВА

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ВИД УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
1.1. Планування стратегії розвитку та ефективного використання трудового потенціалу в системі управління персоналом	7
1.2. Кадрова політика у розвитку організації	11
1.3. Психологічні аспекти ефективності HR-менеджменту	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ГОСПОДАРСТВІ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”	19
2.2. Умови розвитку та характеристика управлінського персоналу фермерського господарства	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	36
3.1. Резерви підвищення соціальної ефективності системи кадрового менеджменту у фермерському господарстві	36
3.2. Оптимізація витрат на заходи з підвищення результативності роботи персоналу	40
3.3. Використання досягнень сучасної психології у формуванні кадрової політики ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

В умовах сучасного глобального ринку, де конкуренція стає все більшою, аграрні підприємства виявляють необхідність в ефективному управлінні людськими ресурсами (HR). HR менеджмент в аграрному секторі відіграє ключову роль у забезпеченні успіху та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Це поле управління охоплює широкий спектр діяльності, яка спрямована на підтримку, розвиток та мотивацію персоналу, а також на створення сприятливих умов для його роботи та професійного зростання.

Другою важливою функцією є розвиток та навчання персоналу. Підвищення кваліфікації та навичок працівників є ключовим аспектом для підвищення ефективності роботи аграрного підприємства. HR менеджмент відповідає за розробку та реалізацію програм професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також за стимулювання працівників до саморозвитку.

Третьою важливою функцією є мотивація та збереження персоналу. Забезпечення задоволеності та мотивації працівників є важливим для утримання кваліфікованого персоналу на підприємстві. HR менеджмент в аграрному секторі розробляє та впроваджує програми мотивації, такі як системи преміювання, надання соціальних пакетів та можливості кар'єрного зростання.

Крім того, HR менеджмент в аграрному секторі також відповідає за забезпечення здорових та безпечних умов праці, вирішення конфліктів на робочому місці та створення комунікативної корпоративної культури.

Отже, HR менеджмент в аграрному секторі відіграє важливу роль у забезпеченні успішної та стійкої діяльності підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає досягти поставлених цілей, забезпечує конкурентоспроможність та стабільність у роботі аграрного бізнесу [4, 8, 27].

Мета цієї роботи полягає у вивченні процесу управління персоналом підприємства та розробленні заходів з його удосконалення за конкретних умов.

Для досягнення цієї мети ставилися наступні завдання:

- аналіз теоретичних аспектів кадрового менеджменту організації;
- вивчення економічного стану аграрного підприємства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007";
- опис кадрового складу фермерського господарства та оцінка ефективності його використання;
- розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві фермерського господарства.

Предметом дослідження є кадрові аспекти управління організацією у фермерському господарстві "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007".

Об'єктом дослідження в цій роботі є процес управління персоналом у сільському фермерському господарстві "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" у Житомирському районі Житомирської області.

Для проведення досліджень використовувалися наступні джерела інформації: річні звіти ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", дані з обліку за окремими рахунками, фінансово-економічна звітність, статутні документи, положення про структурні підрозділи, штатний розпис, навчально-наукові публікації та літературні джерела з питань управління персоналом та економіки.

У дослідженні були використані різноманітні методи економічного та соціально-психологічного аналізу, зокрема, методи: монографічного аналізу, абстрактно-логічного підходу, графічного моделювання, аналізу взаємозв'язків, економіко-математичного моделювання, анкетування, тестування, спостереження, інтерв'ювання та опитування.

РОЗДІЛ 1. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ВИД УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Планування стратегії розвитку та ефективного використання трудового потенціалу в системі управління персоналом

На думку Донських А.С., у реальній сучасній економіці аграрний ринок представлений поєднанням досконалої ринкової конкуренції та монополії. Механізм функціонування сучасного аграрного ринку не зводиться тільки до попиту і пропозиції, що впливають на ціну, обсяг і структуру виробництва, збут і споживання товарів. Для з'ясування процесів, що відбуваються на аграрному ринку важливо мати уявлення про поведінку на ньому різних форм господарювання, які виконують свої виробничі та збутові функції, виявляють у процесі конкуренції свої недоліки і переваги, що надає ринковій економіці гнучкість і ефективність [13].

Перш за все, стратегія розвитку та використання трудового потенціалу передбачає розуміння поточного стану компанії, її цілей і місії. Це означає детальний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. На основі цього аналізу формулюються стратегічні пріоритети та напрямки розвитку компанії в контексті її кадрового потенціалу.

Планування стратегії також включає в себе оцінку та розробку методів для привертання, розвитку і утримання талановитого персоналу. Це може включати політику заробітної плати, програми навчання і розвитку, створення сприятливого робочого середовища та інші заходи для стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Додатково, стратегія розвитку та використання трудового потенціалу повинна передбачати механізми оцінки продуктивності та ефективності персоналу. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки та проблеми, а також визначати потреби у подальшому розвитку та навчанні персоналу.

Крім того, важливо враховувати зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі, які можуть вплинути на кадрову політику та стратегії управління персоналом. Гнучкість і адаптивність у плануванні є ключовими для успіху організації в умовах постійної зміни. Тому планування стратегії розвитку та ефективного використання трудового потенціалу є складним та важливим процесом, який вимагає уваги до деталей, стратегічного мислення та гнучкості. Виконання цього процесу дозволяє підприємству забезпечувати конкурентоспроможність, стабільність та стале зростання в умовах постійної зміни та конкуренції [5, 9, 24].

Якщо говорити про конкретні кроки у впровадженні стратегії розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, першим етапом може бути вивчення поточного стану персоналу, аналіз компетенцій та навичок працівників. Це дозволить зрозуміти, які ресурси вже є в компанії і як їх можна максимально ефективно використовувати. Далі, важливо сформулювати стратегічні цілі та пріоритети у розвитку персоналу, враховуючи потреби організації та її стратегічні завдання. Наприклад, це може бути залучення та розвиток нових талантів, підвищення рівня професійних навичок та компетенцій, або створення сприятливої корпоративної культури.

Після визначення стратегічних цілей слід розробити конкретні програми та ініціативи для їх досягнення. Це може включати плани навчання та розвитку, системи мотивації та стимулювання працівників, а також політику заробітної плати та компенсацій. Важливо також встановити механізми для моніторингу та оцінки ефективності стратегії. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати плани, а також визначати успішні практики та досягнення.

У кінцевому підсумку, планування стратегії розвитку та ефективного використання трудового потенціалу є невід'ємною частиною успішного управління персоналом. Цей процес дозволяє організації забезпечувати оптимальне використання своїх ресурсів та досягати стратегічних цілей в умовах постійних змін та викликів на ринку.

Умови нестабільної економіки ставлять перед менеджментом людських ресурсів (HR) ряд викликів та завдань, що потребують особливої уваги та вміння відповідати на них. Ефективний HR-менеджмент в таких умовах відіграє критичну роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності організації. Для досягнення успіху в нестабільних умовах, HR-менеджерам потрібно усвідомлювати наступні аспекти.

По-перше, вони повинні бути гнучкими та пристосовувати стратегії управління персоналом до змін в економічному середовищі. Це може включати реорганізацію команд, переосмислення бізнес-процесів та швидке впровадження нових стратегій найму та зберігання персоналу.

По-друге, HR-менеджерам слід активно співпрацювати з усіма рівнями керівництва, щоб забезпечити відповідність стратегій управління персоналом стратегіям організації в цілому. Це допомагає забезпечити внутрішню консистентність та координацію в діяльності компанії [2, 10, 33].

По-третє, HR-менеджери повинні активно працювати над збереженням та мотивацією персоналу в умовах нестабільності. Це може включати розробку програм стимулювання, надання підтримки та психологічної допомоги працівникам, а також створення умов для професійного розвитку та зростання.

Нарешті, важливо враховувати соціально-економічні чинники та використовувати їх у вигляді можливостей для розвитку персоналу та підвищення його конкурентоспроможності. Це може включати використання програм соціального партнерства, співпрацю з навчальними закладами та громадськими організаціями для підтримки працівників у складних економічних умовах.

Узагальнюючи, HR-менеджмент у нестабільній економіці вимагає відповідності та реактивності. Ефективний підхід полягає у здатності пристосовувати стратегії та дії до змін в економічному середовищі, підтримувати та мотивувати персонал та використовувати можливості, які може надати нестабільність, для розвитку компанії та її персоналу. Умови нестабільної економіки створюють значні виклики для управління людськими

ресурсами (HR) в організаціях. В таких умовах необхідно виявити та реалізувати ефективні стратегії HR-менеджменту, щоб забезпечити стійкість та успішність підприємства.

Одним з головних аспектів HR-менеджменту в умовах нестабільної економіки є збереження та мотивація персоналу. Загроза зменшення чисельності працівників у зв'язку з економічними труднощами може призвести до втрати цінного та досвідченого персоналу. Тому важливо розробити стратегії збереження персоналу, такі як створення привабливих умов праці, програми розвитку та підвищення кваліфікації, а також системи мотивації та винагородження. Додатково, в умовах нестабільної економіки HR-менеджерам потрібно бути гнучкими та готовими до швидких змін. Вони повинні бути відкритими до інновацій та здатними швидко адаптуватися до нових обставин, забезпечуючи ефективне управління персоналом у непередбачуваних умовах.

Крім того, стратегії HR-менеджменту в умовах нестабільної економіки можуть включати активне вивчення ринку праці та аналіз його тенденцій, щоб адаптувати кадрову політику до поточних умов. Це може включати перегляд програм зайнятості, пошук альтернативних джерел робочої сили та використання нових технологій у підборі персоналу. Загалом, умови нестабільної економіки вимагають від HR-менеджерів стратегічного та прогнозованого підходу до управління персоналом. Вони повинні бути готовими до викликів та здатними швидко реагувати на зміни, щоб забезпечити успішне функціонування організації в непередбачуваних умовах [6, 12, 28].

Одним з методів підвищення ефективності використання трудового потенціалу є ретельне планування робочих процесів та розподіл завдань. HR-менеджери можуть розробляти оптимальні графіки роботи, раціонально розподіляти обов'язки та використовувати інструменти для моніторингу продуктивності працівників. Додатково, важливо підтримувати комунікацію та співпрацю між різними підрозділами та рівнями управління. Спільна робота та обмін інформацією допомагають уникнути зайвих витрат часу та зусиль, а також сприяють швидкій адаптації до змін у економічному середовищі. Окрім

цього, в умовах нестабільної економіки HR-менеджери також можуть активно працювати над розвитком навичок та компетенцій персоналу. Це може включати організацію тренінгів, семінарів та курсів, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації та адаптацію до змін в економіці.

У цій ситуації також важливо враховувати потреби та інтереси персоналу, створюючи сприятливі умови для розвитку та реалізації їх потенціалу. Гнучкі графіки роботи, програми підтримки працівників та можливості для кар'єрного зростання можуть стати ефективними інструментами управління персоналом в умовах нестабільної економіки. Отже, управління персоналом в умовах нестабільної економіки вимагає комплексного підходу та постійного аналізу ситуації. HR-менеджери повинні бути готові до змін та швидко адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити ефективне функціонування організації [14, 27, 39].

1.2. Кадрова політика у розвитку організації

Кадрова політика визначає стратегію організації у сфері управління персоналом та є важливим елементом успішного розвитку будь-якої компанії. Управління людськими ресурсами в організації є складною та багатогранною задачею, адже вона включає в себе планування, рекрутинг, навчання та розвиток персоналу, а також мотивацію та утримання найцінніших працівників. Ключовою метою кадрової політики є забезпечення відповідності кадрового складу потребам та стратегії розвитку організації. Для цього важливо правильно визначити цілі та завдання компанії на ринку, а також розробити ефективні стратегії залучення, утримання та розвитку персоналу. Це означає, що кадрова політика повинна бути відображенням стратегічних цілей організації і відображати її цінності та культуру.

Крім того, кадрова політика повинна сприяти підвищенню ефективності та продуктивності працівників. Це може включати в себе розробку систем мотивації, створення умов для розвитку та підвищення кваліфікації персоналу,

а також впровадження сучасних методів управління та організації праці. Зокрема, кадрова політика повинна забезпечити постійний потік кваліфікованих кадрів в організацію. Це може бути досягнуто шляхом систематичного навчання та розвитку персоналу, створення програм стажування та підтримки талановитих співробітників [7, 15, 42].

Крім того, кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Вона повинна враховувати такі фактори, як економічна кон'юнктура, технологічні зміни, зміни в законодавстві тощо. Отже, кадрова політика відіграє важливу роль у розвитку організації, впливаючи на її конкурентоспроможність, ефективність та стійкість до змін. Це вимагає від керівництва компанії уважного аналізу потреб та можливостей персоналу, розробки стратегій їхнього утримання та розвитку, а також постійного вдосконалення кадрової політики відповідно до змін у середовищі.

Кадрова політика в організації відіграє важливу роль у розвитку та успішному функціонуванні підприємства. Це стратегічно важливий аспект управління персоналом, який спрямований на залучення, розвиток та збереження кваліфікованих працівників, які є ключовим ресурсом для досягнення цілей організації.

Перш за все, кадрова політика організації повинна відповідати стратегії розвитку підприємства. Це означає, що стратегічні цілі компанії повинні бути відображені в стратегічних цілях управління персоналом. Наприклад, якщо організація має стратегічне завдання розширення ринків збуту, кадрова політика може бути спрямована на залучення та підготовку персоналу з необхідними навичками і компетенціями для роботи з новими ринками.

Другий аспект кадрової політики - це збереження та розвиток персоналу. Організації повинні створювати стимулююче та сприятливе середовище для працівників, щоб зберегти їх на посадах і сприяти їхньому професійному розвитку. Це може включати програми навчання і розвитку, системи мотивації та стимулювання, а також можливості кар'єрного зростання. Крім того, кадрова

політика також враховує аспекти диверсифікації та інклюзії. Створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища може сприяти підвищенню творчості та ефективності команди. Організації можуть розробляти політику залучення та збереження різноманітного персоналу, а також впроваджувати програми, спрямовані на врахування потреб різних груп працівників. У цілому, кадрова політика є важливим елементом управління персоналом, який спрямований на досягнення стратегічних цілей організації, забезпечення залучення та розвитку персоналу та створення стимулюючого та різноманітного робочого середовища. Вона є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності організації в умовах сучасного бізнесу [20, 31, 40].

Поява стратегічного управління персоналом на підприємстві обумовлена характеристикою двох підходів до управління персоналом, які викликали необхідність в цьому (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Альтернативні засади HR-менеджменту підприємств [18].

Альтернативні засади управління людськими ресурсами (HR) на підприємствах відображають тенденції та підходи, які відрізняються від традиційних моделей управління персоналом. Ці альтернативні підходи можуть бути важливими для підприємств, оскільки вони дозволяють пристосовуватися

до змін у соціально-економічному середовищі та забезпечують більш ефективне використання трудових ресурсів.

Один з альтернативних підходів до HR-менеджменту - це гнучка робота або гнучкі графіки роботи. Він передбачає, що працівники мають можливість самостійно вибирати графік роботи, що найбільше відповідає їхнім потребам і можливостям. Цей підхід дозволяє підприємствам привертати та утримувати кваліфікованих працівників, які мають різні особисті та сімейні обставини. Ще одним альтернативним підходом є горизонтальне управління або децентралізована система прийняття рішень. У цьому випадку компанія надає більше повноважень та відповідальності нижчим рівням управління, що стимулює творчість та ініціативу працівників. Цей підхід дозволяє ефективніше використовувати потенціал всієї команди та швидше реагувати на зміни на ринку [8, 17, 37].

Також варто зазначити підхід до HR-менеджменту на основі розвитку компетенцій. Замість того, щоб зосереджуватися на конкретних посадових обов'язках, цей підхід спрямований на розвиток та оцінку здібностей та навичок працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії. Це може включати навчання, стажування та інші програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення компетентності та ефективності. У сучасному бізнес-середовищі альтернативні засади HR-менеджменту можуть стати ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють пристосовуватися до швидко змінних умов та забезпечують більш ефективне використання трудових ресурсів для досягнення [14, 19, 41].

1.3. Психологічні аспекти ефективності HR-менеджменту

Психологічні аспекти є важливою складовою ефективності управління людськими ресурсами (HR). При вивченні цієї теми дослідники звертають увагу на взаємодію між працівниками та управлінцями, мотивацію, комунікацію та інші психологічні аспекти, що впливають на ефективність

HR-процесів. Одним з ключових психологічних аспектів є мотивація працівників. Розуміння потреб та мотивацій працівників дозволяє HR-менеджерам створити ефективні програми мотивації, які стимулюють їх до досягнення цілей підприємства. Наприклад, застосування індивідуального підходу до мотивації може підвищити задоволеність та продуктивність працівників.

Крім того, важливою складовою є психологічний клімат в організації. Це включає в себе ступінь відкритості, взаємного довір'я та співпраці серед персоналу. Психологічно комфортне середовище сприяє підвищенню рівня робочої задоволеності та зниженню втрати персоналу. Також важливим аспектом є ефективність комунікації в організації. Гармонійний обмін інформацією між співробітниками та управлінцями допомагає уникнути конфліктів та непорозумінь, що може позитивно позначитися на ефективності роботи та розвитку підприємства [17, 29, 36].

До того ж часу психологічні аспекти включають розвиток лідерських якостей у керівників та підтримку емоційного благополуччя працівників. Ефективне керівництво, що базується на розумінні психологічних особливостей команди, сприяє побудові мотивуючого середовища та досягненню високих результатів. Усі ці психологічні аспекти взаємодіють та впливають на ефективність HR-менеджменту. Розуміння психологічних принципів та врахування їх при розробці та впровадженні стратегій управління персоналом дозволяє підприємствам створювати здорове та продуктивне робоче середовище, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успішному функціонуванню. Крім того, розуміння психологічних аспектів дозволяє HR-менеджерам більш ефективно взаємодіяти з персоналом, вирішувати конфлікти та проблеми комунікації, а також стимулювати працівників до саморозвитку та досягнення професійних та особистих цілей.

У світлі зростаючої конкуренції та змін у бізнес-середовищі, психологічні аспекти стають ключовими для успішного функціонування підприємств. Інвестування в розвиток психологічних компетенцій

управлінського персоналу та впровадження психологічно орієнтованих стратегій HR-менеджменту може стати вирішальним чинником у досягненні успіху та конкурентоспроможності підприємства [19, 28, 32].

Таким чином, психологічні аспекти є важливими у сфері HR-менеджменту та мають значний вплив на ефективність управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства. Розуміння психологічних принципів та їх врахування при прийнятті управлінських рішень дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку та успіху як працівників, так і організації в цілому.

Соціоніка, як наука про взаємозв'язки між особистістю та соціальними структурами, має значний потенціал для застосування в системі управління персоналом. Ця наука базується на теорії типів особистості та їх взаємодії, яка була розроблена Аушрою Аугустінавічюте, науковицею і психологом із Литви. Соціоніка вивчає 16 основних типів особистості, кожен з яких має свої характеристики, сильні та слабкі сторони, а також способи ефективного спілкування та співпраці [3, 14, 27, 38].

У сучасних умовах, коли важко забезпечити ефективне управління персоналом через різноманіття індивідуальних рівнів навиків, мотивацій та психологічних особливостей працівників, соціоніка може стати корисним інструментом для кращого розуміння та використання людського потенціалу в організації.

Застосування соціоніки в системі управління персоналом може мати кілька переваг. По-перше, вона дозволяє краще розуміти особливості кожного працівника і його взаємовідносини з іншими колегами. Це може полегшити формування команд та робочих груп, а також підвищити рівень комунікації та співпраці. По-друге, соціоніка надає можливість виокремити і оптимізувати робочі процеси, враховуючи індивідуальність кожного співробітника. Це допомагає підвищити продуктивність та ефективність роботи. Крім того, соціонічна наука може бути використана для планування кар'єрного розвитку працівників, враховуючи їхні природні здібності та

індивідуальні цілі.

Однак важливо враховувати, що соціоніка не є універсальним рішенням для всіх ситуацій. Вона може бути корисною лише у поєднанні з іншими методами управління персоналом, такими як психологічні тести, інтерв'ю, фокус-групи та інші. Специфічність кожної організації, її культурні особливості та цілі можуть відрізнятися, тому не існує універсального підходу до впровадження соціоніки в систему управління персоналом. Перед тим як впроваджувати цей підхід, необхідно провести ретельний аналіз потреб і можливостей організації, а також визначити конкретні цілі, які вона прагне досягти [4, 11].

Потенціал соціоніки полягає не лише в збільшенні продуктивності праці та поліпшенні взаємодії між працівниками, але й у підвищенні задоволеності персоналу від роботи та зниженні конфліктів у колективі. Шляхом аналізу типів особистості, можна створити більш ефективні команди, враховуючи сильні та слабкі сторони кожного співробітника. Крім того, використання соціоніки дозволяє прогнозувати реакції персоналу на різні ситуації та події, що допомагає управлінцям приймати більш обґрунтовані рішення. Незважаючи на потенційні переваги, важливо пам'ятати про обмеження використання соціоніки. Результати аналізу не повинні бути єдиним фактором прийняття управлінських рішень. Крім того, соціоніка може бути складною для впровадження, особливо великим організаціям, і вимагати додаткових ресурсів та часу на навчання персоналу. Ключовим є також постійне оновлення знань та методик аналізу, оскільки психологічні науки постійно розвиваються.

Загалом, соціоніка може бути корисним інструментом для підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасного бізнесу. Впровадження цього підходу вимагає уважного підходу та ретельного аналізу, але при правильному використанні вона може стати важливою складовою успішної кадрової політики підприємства [12, 25, 34].

Психософія в управлінні персоналом - це сучасний підхід, що базується на використанні психологічних знань та принципів для оптимізації роботи з персоналом організації. Цей підхід враховує не лише професійні навички співробітників, а й їхні психологічні особливості, мотивацію, ставлення до роботи та взаємини у колективі.

Психософія в управлінні персоналом базується на ряді ключових принципів. По-перше, це індивідуальний підхід до кожного співробітника, розуміння його потреб, мотивації та цілей. Управлінці повинні бути здатні сприймати та адаптуватися до особливостей кожної особистості, щоб створювати сприятливі умови для розвитку та успіху кожного працівника.

Другий принцип полягає в розвитку емпатії та ефективної комунікації. Розуміння почуттів та переживань своїх співробітників допомагає управлінцям створювати позитивну робочу атмосферу, підтримувати співробітників у складних ситуаціях та вирішувати конфлікти конструктивним способом.

Третій принцип - це підвищення самосвідомості та розвиток особистісних якостей управлінців. Лідери повинні постійно вдосконалювати свої навички управління, розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також бути в змозі керувати своїми емоціями та стресом у робочих ситуаціях [2, 10, 39].

Ще одним важливим аспектом психософії в управлінні персоналом є стимулювання саморозвитку та самореалізації співробітників. Управлінці повинні створювати умови для розвитку професійних навичок та особистісного зростання, підтримувати ініціативу та креативність серед працівників.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Локація ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" розташована у селищі Ялинівка колишнього Пулинського району, тепер відомого як Житомирський район Житомирської області. Кліматичні умови в цій аграрній зоні є помірно-континентальними. Характеризується відносно тривалими, сухими літніми періодами, помірною кількістю снігу та помірною теплотою зими. Середня температура найхолоднішого місяця (січня) становить від -19,0 до -22,1 градусів Цельсія, а найтеплішого (липня) від +34,1 до +35,5 градусів Цельсія. Цей регіон, де розташована Житомирська область, належить до північного ґрунтово-кліматичного району, який є помірно теплим і має достатню вологість. Природні умови області відносяться до Поліської зони з дерново-підзолистими типовими та оглеєними ґрунтами. Варто зазначити, що в південній частині області, де розташоване сільськогосподарське підприємство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", можна зустріти і чорноземи звичайні, важкі, середньо- і легкосуглинисті ґрунти. Річна кількість опадів становить від 490 до 550 міліметрів. Період з температурою вище 10°C триває 160 днів, приблизно зі сумою ефективних температур близько 2900,0°. Кількість опадів протягом цього періоду коливається від 290 до 320 мм. Безморозний період триває 175 днів. Початок осінніх заморозків спостерігається у першій декаді жовтня, а

весняні - у третій декаді квітня. Загальна випаровуваність за рік становить близько 800 мм, у тому числі 740 мм у теплий період.

Головним напрямом діяльності на даний момент є вирощування зернових, бобових і олійних культур. Сьогодні експлуатація сільськогосподарських земель у багатьох господарствах досягла такого рівня, що спричинило інтенсивний розвиток вітрової та водної ерозії з усіма негативними наслідками, які це супроводжує. Крім того, кількість працівників в цих господарствах зменшилась майже вдвічі, що призвело до збільшення відношення між площею сільськогосподарських угідь та кількістю працівників.

Проведемо аналіз структури та динаміки використання земельних ресурсів у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структурні особливості зміни земельних угідь «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Земельні ресурси	2019 р.		2021 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2019 р.
	га	частка	га	частка	га	частка	
Загальні обсяги землекористування	985	100	971	100	1007	100	1075
Зокрема, сільськогосподарських угідь	959	91,5	919	48,7	971	96,3	1027
Обсяги ріллі	850	86,1	801	82,3	886	87,7	1004
Площа під пасовищами	62	6,3	58	6,0	58	5,7	19
Площі під сінокосами	12,5	1,1	26,4	2,5	27,1	2,5	3,6

Площі під лісом	32	3,2	32	3,2	-	-	-
-----------------	----	-----	----	-----	---	---	---

Дані з таблиці 2.1 показують, що структура земельних угідь зазнає змін протягом років. Загальна площа земель зросла на 90,5 гектарів завдяки отриманню додаткових земельних паїв власниками. Зменшення площ пасовищ та сінокосів на 69,4 гектара та 74,8% відповідно, спричинене розширенням рільництва в господарстві. Після 2019 року зі складу угідь підприємства була виключена площа лісу - 33,5 гектара. Загальні обсяги землекористування зросли на 2,79% в порівнянні з 2019 роком. Це вказує на загальне зростання активності використання землі протягом трьох років. Значна зміна спостерігається в сільськогосподарських угідь, де площа зменшилася в 2021 році, але пізніше відновилася в 2023 році до показників близьких до 2019 року. Площа під ріллею показує постійне зростання, що може свідчити про підвищення виробництва сільськогосподарських культур. Площа під пасовищами зменшилася на 6,45% у порівнянні з 2019 роком, що може вказувати на зміни в управлінні земельними ресурсами або зміни в сільськогосподарській діяльності. Площа під сінокосами зросла значно в 2021 році, але знову зменшилася в 2023 році, проте залишилася вище, ніж у 2019 році.

Для визначення того, наскільки ефективно використовується оборотний капітал, розраховують різні економічні показники, щоб встановити потребу в ньому та обґрунтовано управляти процесом прискорення обороту. Ці показники представлені у таблиці 2.2.

За роки спостережень (з 2019 року по 2023 рік) значна частина показників ефективності зростала. Наприклад, середньорічний рівень вартості основних фондів зросла на 35,22% в порівнянні з 2019 роком, а середньорічна вартість оборотних фондів збільшилась на 4,95% у порівнянні з 2019 роком. Коефіцієнт оборотності основних засобів також зросла на 27,5% у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про покращення використання основних засобів протягом цього

періоду. Показник фондоозброєності і фондозабезпеченості також зросли в порівнянні з 2019 роком, вказуючи на збільшення потенціалу та обсягу ресурсів, доступних підприємству. Хоча деякі показники, такі як критерій фондоємності, знизилися в 2023 році порівняно з 2019 роком, але цей спад не є драматичним, і підприємство все ще виявляє стійку ефективність використання своїх ресурсів.

Отже, загальна тенденція показує покращення ефективності діяльності підприємства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" протягом років спостережень.

Таблиця 2.2

Ефективність експлуатації основних та оборотних фондів фермерського господарства «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

Показники ефективності	2019 р.	2021 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.
Середньорічний рівень вартості основних фондів, тис. грн.	9187	12358	12425	135,22
Середньорічний рівень вартість оборотних фондів, тис. грн.	7017,7	7134,78	7366,1	104,95
Коефіцієнт оборотності основних засобів	7,3	8,6	9,3	127,5
Критерій фондоозброєності, тис. грн.	69,8	90,3	82,4	119,5
Критерій фондозабезпеченості, тис. грн.	23,2	27,7	25,0	108,75
Критерій фондоємності, грн.	19,9	25,7	19,3	96,8

Критерій фондовіддачі, грн.	5,0	3,9	5,2	103,5
-----------------------------	-----	-----	-----	-------

Дані, які представлені в таблиці 2.2, також демонструють, що протягом періоду з 2019 по 2023 роки ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" збільшило обсяг основних фондів на 3238 тис. гривень. Фондовіддача підвищилася на 3,55%, тоді як фондоємність зменшилася на 3,35%. Це свідчить про те, що в цілому господарство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" ефективно використовує свої основні фонди. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності також зросли на відповідно 8,75% та 19,16%. Забезпеченість господарства оборотними фондами підвищилася на 5,1%. У той же час коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 27,48% у порівнянні з 2019 роком.

У 2023 році продуктивність праці в ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" виявила значне зростання в порівнянні з 2019 роком (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура собівартості однієї тонни зернових у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” в 2023 р.

Складові валових витрат	Частка у витратах, %
Загальний фонд оплати праці	9,68
Обсяги відрахувань на соціальне страхування	1,18
Насіннєвий фонд	9,45
Ресурсне забезпечення мінеральними добривами	17,05
Обсяг органічних добрив	7,46
Внесення засобів захисту рослин	7,17
Обсяг паливно-мастильних матеріалів	14,26
Витрати на електроенергію	0,21

Амортизаційні витрати	12,38
Поточне ремонтування основних засобів	9,7
Платня за орендування земельної ділянки	8,34
Решта матеріальних витрат	4,52
Обсяги виробничої собівартості-всього	100,0

Це стало можливим в основному завдяки зростанню обсягів валової продукції за сукупними цінами, де збільшення відбулося як на одного працівника, так і на одну тисячу людино-годин. У цілому продуктивність праці на одного працівника зросла в 1,48 рази, а на одну тисячу людино-годин - в 1,45 рази.

Собівартість може бути обчислена лише після завершення технологічного процесу. Зниження собівартості є одним з найважливіших завдань, оскільки рівень собівартості впливає на суму прибутку, рівень рентабельності, фінансове становище підприємства, його платоспроможність, а також на рівень закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. У таблиці 2.3 наведено фактичні витрати на 1 тону зерна. У ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" у Житомирському районі Житомирської області витрати на виробництво зерна у 2023 році були відображені таким чином: найбільший відсоток витрат припадав на мінеральні добрива (17,05%), паливно-мастильні матеріали (14,26%), амортизацію (12,38%) та інші.

Інформація щодо складу та змін витрат на виробництво рослинницької продукції представлена у таблиці 2.4.

Загальні витрати на виробництво рослинництва у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" збільшилися на 52,8%. У структурі витрат у 2023 році найбільший відсоток займали витрати на оплату праці - 121,4%, насіння - 30,4%, а також нафтопродукти, які значно зросли у порівнянні з 2019 роком. Витрати на соціальні заходи та купівлю запасних частин зменшилися через недостаток

коштів, а також зменшилися витрати на оплату послуг. Урожайність має значний вплив на рентабельність підприємств (табл. 2.5).

Аналізуючи дані, які представлені у таблиці 2.6, можна прийти до висновку, що урожайність у зернових сільськогосподарських культурах зростає. Це зростання урожайності головним чином пояснюється поліпшенням природно-кліматичних умов та вдосконаленням технології виробництва рослинницької продукції.

Таблиця 2.4

Зміна структури собівартості виробництва рослинницької продукції у ФГ „ЯЛІНІВСЬКЕ 2007” за роками, %

Стаття затрат	2021	2022	2023
Загальний фонд оплати праці	12,75	7,55	12,92
Насіннєвий фонд	38,51	43,24	30,14
Ресурсне забезпечення мінеральними добривами	4,62	5,38	18,72
Витрати на електроенергію	0,52	4,62	3,07
Обсяг паливно-мастільних матеріалів	28,05	19,27	22,92

Поточне ремонтування основних засобів	9,32	3,88	6,54
Амортизаційні витрати	6,44	16,42	5,97

Однак, в той же час, необхідне покращення технологій вирощування кукурудзи на зерно та гороху. Зернові культури, які включають ярий і озимий зернові, демонструють значне зростання в 2023 році порівняно з 2019 роком. Зернові (озимі) зросли на 42,6%, а зернові (ярі) - на 32,2%. Це свідчить про стійку популярність та зростання виробництва цих культур протягом трьох років. Бобові культури показали зниження на 8,7% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це може вказувати на зміни в сільськогосподарській стратегії або на умови вирощування цих культур.

Таблиця 2.5

Зміна рівня врожайності культур у ФГ „ЯЛІНІВСЬКЕ 2007” за роками

Сільськогосподарська культура	2019	2021	2023	2023 у % до 2019 р.
Зернові (озимі)	29,0	34,6	38,8	142,6
Зернові (ярі)	28,3	-	34,4	132,2
Бобові	31,0	-	26,5	91,3
Кукурудза на зерно	58,5	56,4	48,2	86,6

Кукурудза на зерно показує незначне зменшення в 2023 році на 13,4% порівняно з 2019 роком. Це може бути наслідком змін у попиті на цю культуру

або впливу зовнішніх факторів, таких як погодні умови. Загалом, спостерігається різноманітність у розвитку різних сільськогосподарських культур, проте зернові культури показують стійкий та значний ріст протягом розглянутого періоду.

Для оцінки ефективності роботи підприємства необхідно порівняти отриманий прибуток з витратами, здійсненими підприємством (таблиця 2.6).

Перегляд таблиці 2.6 показує, що рентабельність підприємства має тенденцію до зростання, збільшившись на 3,96 відсоткових пунктів протягом досліджуваного періоду. Тільки в 2019 році підприємство зазнало втрат через неврожай озимих зернових, що призвело до від'ємного рівня рентабельності.

Вироблено валової продукції на 100 грн. основних виробничо-господарських фондів аграрного призначення зросло на 3,7% у 2023 році в порівнянні з 2019 роком. Вироблено валової продукції на 1 грн. виробничо-логістичних витрат зросло на 4,7% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника зросло на 23,25% у 2023 році порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.6

Зміна ефективності використання ресурсно-господарського потенціалу фермерського господарства „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” за роками

Критерії ефективності	2019	2021	2023	2023 до 2019, % (+ -)
Вироблено валової продукції, грн., на: -100 грн. основних виробничо-господарських фондів аграрного призначення	158,1	389,8	518,8	103,7
-1-ну грн. виробничо-логістичних витрат	6,2	7,8	9,4	104,7
- 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	136,9	351,4	426,7	123,25
- 1-ну людино-годину	53,3	146,3	186,2	132,5

Прибуток, тис. грн.	-2398	6682,3	9969,3	183,9
Норма прибутковості, %	-0,02	0,02	0,04	150,0
Рівень рентабельності, %	-8,45	10,85	14,50	+3,98 в.п.

Вироблено валової продукції на 1 людино-годину зросло на 32,5% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Прибуток збільшився на 183,9% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Норма прибутковості підвищилася на 150% у 2023 році в порівнянні з 2019 роком. Рівень рентабельності підвищився на 3,98 відсоткових пунктів у 2023 році в порівнянні з 2019 роком.

У Житомирському районі вдало поєднані ринки збуту сільськогосподарської продукції та ринок придбання матеріальних ресурсів, що призводить до зниження транспортних витрат і, отже, зменшує собівартість вироблених товарів. Крім того, підприємці мають можливість реалізовувати свою продукцію на центральних ринках не лише району, але й області, що призводить до збільшення попиту та ціни на сільськогосподарську продукцію (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зміна структури основних видів сільськогосподарської продукції ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” за роками

Групи та види товарної продукції	2019		2021		2023		2023 у відсотках до 2019
	тис.грн	частка	тис.грн	частка	тис.грн	частка	
Продаж кукурудзи на зерно	1222	10,7	1335	9,8	3452	15,2	282,32
Продаж цукрових буряків	1372	9,8	1558	10,3	2721	12,2	197,54
Продаж овочів відкритого	-	-	-	-	1131	5,0	-

грунту							
Продаж зернових і зернобобових	11471	81,4	11655	80,7	15041	67,5	131,52
У тому числі: -озимої пшениці	11471	81,4	11027	80,7	11592	51,8	101,63
-ячменю	-	-	-	-	1351	6,1	-
-гороху	-	-	-	-	1103	4,7	-

Зміни в обсягах виробництва товарної продукції у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" за період з 2019 по 2023 роки показують збільшення виробництва зернових і зернобобових культур на 31,8%. Проте це збільшення в основному сталося завдяки вирощуванню ячменю та гороху. Обсяги реалізації цукрового буряку зросли майже на 100%. Найбільше збільшення відзначається у реалізації кукурудзи на зерно - на 281,6%.

2.2. Умови розвитку та характеристика управлінського персоналу фермерського господарства

Всі ці фактори також впливають на систему управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах, до яких належить і фермерське господарство „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” у Житомирському районі Житомирської області.

Фермерське господарство „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” має штат управління, в який входить 12 працівників. Чоловіки займають 53% посад в цьому апараті управління. Середній вік керівних кадрів підприємства складає від 47 років. Більшість керівників мають середньо-спеціальну освіту, яка може не відповідати вимогам для ефективного ведення виробництва, а тим паче - керівництва. ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” має у своєму складі всі необхідні фахівці (табл. 2.8).

Соціальне значення оптимального складу керівних кадрів за статтю, віком та освітою полягає у створенні кращих демографічних умов і задоволенні взаємовідносинами в колективі.

В ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" не вдається повністю задовольнити віковий склад працівників апарату управління, оскільки не вистачає молодих спеціалістів, особливо з вищою освітою. Останнім часом поповнення кадрів на підприємстві здійснюється переважно за рахунок випускників Поліського національного університету.

У системі мотиваційного менеджменту значна увага приділяється матеріальному стимулюванню працівників порівняно з іншими видами стимулів. Однак необхідно враховувати і важливість нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці, таких як покращення морально-психологічного клімату, психологічне задоволення, похвала, визнання, залучення до управлінських рішень і т. ін.

Таблиця 2.8

Склад управлінських працівників фермерського господарства „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Комплекс показників	Голова господарства	Функціональні керівники	Фахівці	Менеджери нижчих ланок	Разом
Усього-осіб	один	чотири	два	два	12
Статі: чоловіки	один	три		два	7
жінки		три	два		5

Вікові категорії: до 30 р.			один		2
30–40 рр.		два		один	3
40–50 рр.	один	два		один	4
понад 50 р.		два	один		3
Освіта: вища	один	три			4
Середня спеціальна		два	три	два	7
Стаж роботи: 1–5 рр.			три		3
5–10 рр.		два		один	2
понад 10 років	один	три	один		5

Кількість працівників, які звільнилися, і аналіз основних причин їх звільнення за останні три роки наведені у таблиці 2.9.

Згідно з таблицею 2.9, не зважаючи на часткове зростання чисельності професійних кадрів, яке триває, кількість працівників, що вирішили звільнитися у 2019 році за власним бажанням, залишилася на рівні 2022 року, а порівняно з 2020 роком спостерігалось зниження на 22%.

Таблиця 2.9

Склад причин щодо звільнення працівників ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Причина звільнень	2019 р.		2021 р.		2023 р.	
	осіб	% до звільнення за власним бажанням	осіб	% до звільнення за власним бажанням	осіб	% до звільнення за власним бажанням
Через зміну місця проживання	3	15,5	2	10,2	2	10,2
Незадоволеність рівнем оплати праці	5	30,3	2	10,2	2	10,2
За сімейними обставинами	3	15,5	3	20,5	3	20,5
Через навчання	3	15,5	-	-	-	-

Складні умови праці	2	8,2	4	30,5	2	15,2
Решту причин	3	15,5	4	30,5	5	38,0
Плинність робітничих кадрів, %		3,5		3,6		3,7
Плинність лінійних та функціональних керівників, %		0,8		0,7		1,1

Це значна кількість працівників, що вирішили піти, має великий вплив на загальний показник текучості кадрів, який в 2023 році склав всього 3,7%. Це трохи вище на 0,25%, ніж у 2019 році, але все ж таки на 0,95% нижче, ніж у 2021 році.

Продовжується зменшення кількості працівників основних професій, які вирішили піти за власним бажанням, яке визначилось протягом останніх років. Кількість працівників основних професій, що звільнилися, зросла на 4,5% порівняно з 2022 роком. Однак за власним бажанням менше працівників пішло, ніж у 2022 році.

У минулому 2023 році показник текучості працівників збільшився в трьох з шести структурних підрозділів основного сільськогосподарського виробництва, а в двох зменшився, а в одному залишився на попередньому рівні.

Згідно з вимогами трудового законодавства України та правил внутрішнього трудового розпорядку, у 2023 році в структурних підрозділах господарства продовжувалися заходи щодо зміцнення трудової дисципліни та запобігання правопорушенням на виробництві.

Кількість стягнень з недисциплінованих працівників в 2023 році в порівнянні з 2022 роком зросла не значно, що свідчить про невелике збільшення кількості їх звільнень за ініціативою адміністрації. Наприклад, за прогули в 2023 році звільнено 4 особи, у той час як у 2022 році таких було 2, що відображає збільшення кількості звільнень на 100%.

У минулому році основними заходами дисциплінарного впливу, крім

звільнень, залишалися догани, позбавлення виробничої премії та зниження коефіцієнту трудової участі. Дисциплінарні стягнення за прогули, присутність на роботі у нетверезому стані та розкрадання застосовувалися одночасно з позбавленням премії за результатами господарської діяльності за місяць відповідно до Положення Про преміювання працівників господарства за кінцеві результати господарської діяльності від 24.01.2021.

Кількість виявлених порушень у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками представлена в таблиці 2.10.

Отже, на підприємстві існує проблема дотримання трудової дисципліни, яку необхідно вирішувати шляхом розробки більш ефективних заходів морального та матеріального впливу.

Протягом останніх 6 років на господарстві ведеться активна діяльність щодо омолодження персоналу, яка полягає в прийомі молодих працівників та їхньому професійному розвитку за рахунок переведення пенсіонерів на менш відповідальні посади у залежності від їхнього віку та стану здоров'я.

Таблиця 2.10

Чисельність випадків порушення трудової дисципліни у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Особливості порушень трудової дисципліни	Кількість порушень		
	2021	2022	2023
Відсутність на робочому місці понад 3 години	4	3	5
Вживання алкоголю на робочому місці	-	1	1
Привласнення майна господарства	2	3	1
Інші види порушення трудової дисципліни	4	4	4

Усього працівників, які здійснили порушення трудової дисципліни на робочому місці	10	10	11
---	----	----	----

Протягом останніх трьох років у господарство було прийнято лише одного молодого спеціаліста - випускника вищого аграрного навчального закладу (таблиця 2.11). З таблиці видно, що структура освіти працівників на підприємстві зазнала певних змін протягом трьох років. У 2021 році було п'ять працівників загалом, з яких один мав вищу освіту, один - середньо-спеціальну, і троє мали професійно-технічну освіту. Протягом наступних двох років спостерігалася певна динаміка: у 2022 році кількість працівників зменшилася до трьох, зберігаючи тільки працівника з вищою освітою та двох з професійно-технічною. У 2023 році кількість працівників зросла до чотирьох, при цьому структура освіти залишилася схожою до попереднього року, з одним працівником з вищою освітою та трьома з професійно-технічною.

Отже, можна зробити висновок, що протягом цього періоду відбулися певні зміни у кількості та структурі освіти працівників на підприємстві, хоча загальна кількість працівників збереглася на приблизно одному рівні.

Таблиця 2.11

Чисельність молодих фахівців, які прийняті на роботу у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Характер освіти	2021	2022	2023
Вища	1	1	1
Середньо-спеціальна	1	-	-
Професійно-технічна	3	2	3

Усього	5	3	4
--------	---	---	---

Молоді фахівці у період з 2021 по 2023 роки переважно були прийняті на вільні посади у різних робочих професіях. Аналіз трендів показав, що середня продуктивність праці в сільському господарстві зросла на 0,85 гривень за годину на рік (додаток А).

Для більш детального вивчення впливу витрат на соціальну сферу та навчання персоналу на прибуток фермерського господарства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" застосовується кореляційно-регресійний аналіз. Цей аналіз дає рівняння регресії, яке вказує на кількісні взаємозв'язки між прибутком і витратами на соціальну сферу та навчання працівників. Він включає: визначення факторів, які можуть впливати на розмір прибутку; збір статистичних даних; встановлення регресійних залежностей (створення регресійних моделей); оцінку адекватності моделей, їх економічну інтерпретацію та практичне використання (додатки Б).

Попередній аналіз прибутку ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” за період з 2019 по 2023 роки показав, що найбільш суттєвими витратами, які впливають на розмір прибутку, є витрати на соціальні програми та витрати на навчання персоналу. Іншими словами, якщо витрати на соціальні програми зростуть на одну тисячу гривень, за умови, що всі інші фактори залишаться незмінними, прибуток підприємства збільшиться на 67,8 тис. грн. У той же час, якщо витрати на навчання персоналу зростуть на одну тисячу гривень, прибуток підприємства збільшиться лише на 1,15 тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, що витрати на навчання персоналу значно менше впливають на формування розміру прибутку підприємства, ніж витрати на соціальні програми.

Загалом, з огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що для успішного розвитку фермерського господарства „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” та стабільного зростання його прибутку необхідно активніше використовувати

витрати на соціальні програми, які стимулюють ефективну працю. Крім того, важливо оптимізувати витрати на навчання персоналу, щоб збільшити їх вплив на зростання прибутку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1. Резерви підвищення соціальної ефективності системи кадрового менеджменту у фермерському господарстві

У змінному економічному середовищі успішний розвиток підприємства вимагає пошуку можливостей для підвищення ефективності виробництва та їх реалізації у всіх аспектах діяльності. Однією з ключових складових, яка забезпечує процвітання та перспективу підприємства, є сфера праці. Від того,

наскільки працівник є зацікавленим у проблемах підприємства, прагне до професійного розвитку та вдосконалення, а також реалізує свій трудовий та інноваційний потенціал, залежить ефективний та сталий розвиток підприємства.

Фермерське господарство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" у Житомирському районі Житомирської області має всі передумови для забезпечення та реалізації інтересів своїх працівників. Однією з умов для забезпечення реалізації інтересів працівників є соціальний захист. На підприємстві лише обмежена кількість працівників відчуває себе соціально захищеними на роботі. Ця категорія становить менше половини всього персоналу ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" (47%). Ця оцінка свідчить про те, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється формуванню якісного трудового середовища, яке б дозволило працівникам забезпечувати необхідний рівень комфорту та розвитку завдяки їхній роботі саме на господарстві.

Вивчення та аналіз практики роботи ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", у поєднанні з врахуванням думки працівників щодо тенденцій у соціальній та трудовій сферах, сприяли узагальненню проблем, які потребують вирішення для поліпшення соціальної ефективності управління персоналом. Серед них можна виділити такі проблеми, як неефективне використання робочого часу, надмірна чисельність працівників, зайнятість не за фахом, недостатня робоча навантаженість окремих відділів, неякісна організація праці та виробництва, низький рівень продуктивності праці та інші.

Розвиток соціальної ефективності системи кадрового менеджменту у фермерському господарстві може бути досягнутий за допомогою ряду резервів. Ці заходи спрямовані на покращення управління персоналом та підвищення його ефективності в фермерському господарстві.

Для вдосконалення системи нормування праці, організації оплати праці та забезпечення продуктивної зайнятості в ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" потрібно вжити наступні заходи:

- активно впроваджувати ефективні моделі організації праці, такі як

розширення обсягів робіт, різноманітності змісту праці, ротація робочих місць, застосування проектного підходу до організації робіт, співпраця з субпідрядниками та інші;

- дослідити можливості впровадження системи оплати праці в ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" на основі вартості робочого місця;

- створити оптимальні умови для кар'єрного зростання діловодів, які проявляють бездоганну працездатність (підвищення тарифних розрядів, посад, переміщення на більш престижні робочі місця тощо).

Для забезпечення продуктивної зайнятості у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" потрібно:

- впровадити систему оцінки ефективності та результативності праці у всіх структурних підрозділах ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", розробити методологічне та організаційно-управлінське забезпечення;

- забезпечити розробку ефективної системи внутрішнього переміщення персоналу всередині ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" для більш раціонального використання кадрів, вирішення проблеми дефіциту та надлишку працівників, зменшення впливу шкідливих та небезпечних виробничих факторів;

- удосконалити систему найму працівників у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", встановити кваліфікаційні вимоги до кандидатів на вакантні посади, використовувати селективний підбір кадрів, розробляти плани потреб у працівниках на майбутнє (на два та п'ять років);

- розробити та впровадити систему організаційних, соціально-економічних та мотиваційних заходів для збереження та привертання в ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" кваліфікованих працівників, використовуючи індивідуальний підхід в кожному випадку;

- забезпечити оптимізацію чисельності та структури управлінських кадрів у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" відповідно до нормативів та стандартів тощо.

Для забезпечення професійного зростання персоналу ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" та створення умов для його досягнення необхідно:

- впроваджувати та розвивати на підприємстві принципи неперервного

професійного навчання;

- провести в організаційних підрозділах ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" інвентаризацію наявних спеціальностей та кваліфікацій працівників, а також їх відповідність вимогам робочих місць;

- сприяти практичному навчанню працівників на передових підприємствах сільськогосподарського сектору, а також підвищенню кваліфікації персоналу у навчальних закладах;

- організувати галузеві семінари з участю представників провідних сільськогосподарських підприємств регіону або країни для обміну досвідом на комерційній основі;

- проводити для керівників та спеціалістів ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" тематичні тренінги з соціально-психологічних аспектів управління.

Для забезпечення високого рівня якості життя працівників та їх захищеності в ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" необхідно:

- підвищити рівень юридичного захисту працівників ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007";

- розвивати систему самозахисту та соціальної адаптації працівників для подолання життєвих труднощів перед загрозами;

- забезпечити прозорість у наданні соціальних пільг та благ, а також контроль за їх цільовим використанням;

- забезпечити гарантії щодо зайнятості та уникнення безпідставних звільнень працівників та інші заходи.

Для створення умов для розвитку трудових відносин у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" необхідно:

- посилювати ефективність організаційно-економічного механізму регулювання оплати праці, забезпечувати поступове зростання реальних доходів працівників;

- забезпечувати участь найманих працівників у управлінні, розробці та впровадженні управлінських рішень, створювати умови для зацікавленості працівника в колективних досягненнях;

- розвивати систему участі працівників у прибутках ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" та інші заходи.

Має надзвичайний вплив на якість трудового життя працівників ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" корпоративна культура. Для втілення принципів цієї культури необхідно:

- забезпечувати відповідність стратегічних пріоритетів розвитку персоналу підприємства корпоративній культурі, яка базується на принципах ефективності, конкурентоспроможності, бажання досягнення успіху та причетності;

- стимулювати працівників до підвищення результативності, успіху, наполегливості та енергійності; проводити різноманітні конкурси, змагання та рейтинги;

- впровадити практику спільного обговорення результатів роботи бригад, змін, структурних підрозділів, ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" в цілому, а також проводити оцінку особистого внеску в спільні досягнення;

- здійснювати систематичне соціально-психологічне виховання працівників для адекватного сприйняття основних цінностей та ідеалів корпоративної культури, а також формувати та заохочувати відносини колективізму, взаємодопомоги, співпраці та інші.

3.2. Оптимізація витрат на заходи з підвищення результативності роботи персоналу

Управління персоналом є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Оптимізація витрат на управління персоналом вимагає балансу між задоволенням потреб співробітників та досягненням бізнес-цілей. У цьому есе розглянемо різні аспекти оптимізації витрат на управління персоналом та їх вплив на організаційну ефективність.

По-перше, важливо звернути увагу на процес підбору та найму персоналу. Ефективна система підбору зменшує кількість невдалих кандидатів і, отже,

зменшує витрати на наймання. Використання аналітики даних, інноваційних технологій та оцінки культурного підходу може значно підвищити ефективність цього процесу.

Друге, оптимізація витрат на збереження талантів. Збереження досвідчених та висококваліфікованих працівників є ключовим для забезпечення стабільності та розвитку організації. Кращий підхід - інвестувати в розвиток персоналу, щоб забезпечити їхню мотивацію, зростання та задоволення від роботи, замість постійного залучення нового персоналу.

Третє, ефективне використання технологій для автоматизації та оптимізації рутинних процесів управління персоналом. Сучасні HR-технології дозволяють автоматизувати багато завдань, таких як ведення документації, оцінка робочого процесу та навчання персоналу, що зменшує час, який співробітники витрачають на адміністративні обов'язки, та збільшує їхню продуктивність.

Крім того, важливо визначити та зменшити непродуктивні витрати. Це може включати усунення зайвих розходів на низькоефективні програми навчання або бюрократичні процеси, а також зменшення чисельності персоналу там, де це можливо, без втрати якості обслуговування.

Тому оптимізація витрат на управління персоналом вимагає комплексного підходу, що враховує потреби як співробітників, так і бізнесу. Застосування стратегічних методів підбору та найму персоналу, інвестування в розвиток та мотивацію персоналу, ефективне використання технологій та зменшення непродуктивних витрат допоможе досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності організації.

Поза згаданими аспектами, існують інші шляхи оптимізації витрат на управління персоналом, які можуть суттєво вплинути на організаційну ефективність.

Наприклад, розробка ефективної системи оцінки праці та винагороди. Справедливе та прозоре визначення заробітної плати та інших видів винагороди може підвищити мотивацію співробітників і знизити ризик втрати талантів.

Важливо враховувати не лише фінансові аспекти, а й можливості розвитку, гнучкі умови роботи та інші фактори, які цінують працівники.

Фокус на розвитку лідерства та навичок управління. Інвестування в програми розвитку лідерства для керівників та кадрових спеціалістів може підвищити їхню ефективність у веденні команд та оптимізації робочих процесів. Керівники, які мають сильні лідерські якості, здатні ефективніше мотивувати та розвивати своїх підлеглих.

Створення сприятливого робочого середовища. Забезпечення комфортних умов праці, сприяння здоров'ю та добробуту працівників може позитивно вплинути на їхню продуктивність та задоволення від роботи. Це може включати такі заходи, як гнучкі графіки роботи, програми фітнесу чи психологічна підтримка.

Ефективне управління ризиками і конфліктами. Швидке виявлення та вирішення проблем в колективі може запобігти витратам на подальші конфлікти та ризики втрати персоналу. Системи медіації, тренінги з вирішення конфліктів та розробка політики управління ризиками можуть бути корисними в цьому контексті.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Створення культури, де працівники відчують, що їхні думки та ідеї цінуються, може підвищити залученість та відповідальність персоналу. Це може сприяти виявленню нових шляхів для оптимізації робочих процесів та зниженню витрат.

Інноваційні підходи до управління персоналом, які враховують різноманітні аспекти, можуть не лише зменшити витрати, а й підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації.

На рівень продуктивності праці впливає багато різноманітних чинників. Технічні фактори є важливими, оскільки вони відображають розвиток технічної бази сільського господарства через використання новітніх технологій та покращення устаткування. Також важливі соціально-психологічні чинники, оскільки вони визначають мотивацію та робочі умови праці.

З огляду на необхідний рівень зростання продуктивності праці до 20,0% до 2025 року, який ставить перед собою ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007", і мінімальні можливі витрати на ці заходи, важливо вибрати найефективніші заходи для підвищення ефективності роботи персоналу та їх обсягів.

У таблиці 3.1 наведено вихідні дані для вирішення цього завдання за допомогою методу лінійного програмування. Якщо керівництво ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" ставить перед собою завдання досягнути щорічного зростання продуктивності праці від удосконалення системи управління персоналом не менше ніж на 20,0 %, то таке завдання можна вирішити за допомогою методу лінійного програмування. При цьому керівництво ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" очікує досягнення середньорічного зростання продуктивності праці від впровадження заходів з покращення управління персоналом. Однак для досягнення цієї мети у них є обмежений бюджет у розмірі 120 000 гривень.

Змінними економіко-математичної моделі задачі були визначені:

X(1) - витрати праці на консультативне та організаційне підтримання планування та реалізацію заходів із поліпшення процесу ефективного використання технологій для автоматизації та оптимізації рутинних бізнес-процесів управління персоналом, людино-години;

X(2) - витрати праці на консультативне та організаційне підтримання планування та реалізацію заходів із поліпшення процесу розробки ефективної системи оцінки праці та винагород, людино-години;

Таблиця 3.1

Параметри для управління даними щодо оптимізації витрат праці на консультативне та організаційне підтримання планування і реалізацію заходів із поліпшення HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Альтернативні заходи	Обмеження обсягів витрат праці на консультативне та організаційне підтримання планування і реалізацію	Проектований рівень зростання продуктивності праці персоналу	Усереднена собівартість,
----------------------	---	--	--------------------------

	заходів із поліпшення HR менеджменту, людино-годин		господарства, %	гривень на людино-годину
	Мінімально можливий обсяг	Максимально можливий обсяг		
Поліпшення ефективного використання технологій для автоматизації та оптимізації рутинних процесів управління персоналом	78		18	248
Розробка ефективної системи оцінки праці та винагород	59		23	240
Поліпшення процесу заохочення досвідчених та висококваліфікованих працівників для забезпечення стабільності та розвитку організації		83	33	259
Поліпшення процесу підбору та наймання персоналу		24	25	251
Поліпшення процесу розвитку лідерства та навичок управління	61		42	248

X(3) - витрати праці на консультативне та організаційне підтримання планування і реалізацію заходів із поліпшення процесу заохочення досвідчених та висококваліфікованих працівників для забезпечення стабільності та розвитку організації, людино-години;

X(4) - витрати праці на консультативне та організаційне підтримання планування та реалізацію заходів із поліпшення процесу підбору та наймання персоналу, людино-години;

X(5) - витрати праці на консультативне та організаційне підтримання планування та реалізацію заходів із поліпшення процесу розвитку лідерства та навичок управління, людино-години.

Цільовою функцією є мінімальна вартість на проведення оптимально комплексу міроприємств з консультативного та організаційного підтримання планування і реалізації заходів із поліпшення HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”.

Матричне представлення економічно-математичної моделі задачі та результати її розв’язання детально презентовані у додатку В.

Розв’язання задачі продемонструвало чіткі результати. Оптимальний план витрат праці на консультативне та організаційне підтримання планування і реалізацію заходів із поліпшення HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” може бути таким:

- покращення процесу ефективного використання технологій для автоматизації та оптимізації рутинних бізнес-процесів управління персоналом (78 людино-годин);
- удосконалення процесу розробки ефективної системи оцінки праці та винагород (59 людино-годин);
- поліпшення процесу розвитку лідерства та навичок управління (61 людино-година).

3.3. Використання досягнень сучасної психології у формуванні кадрової політики ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Теорія інтертипних відносин (або теорія міжтипової взаємодії) є важливим аспектом у сфері людських ресурсів (HR) менеджменту. Ця теорія базується на ідеї, що люди мають різні типи особистості, і взаємодія між цими типами може впливати на комунікацію, робочі відносини та ефективність команди.

По-перше, важливо зрозуміти, що теорія інтертипних відносин базується на теорії карловійських типологій, таких як MBTI (Myers-Briggs Type Indicator),

яка класифікує людей за чотирма основними вимірами особистості: екстраверсія/інтроверсія, сприйняття/інтуїція, мислення/відчуття та судження/почуття. На основі цих типологій створюються профілі типів особистості, які можуть відрізнятися у своїх уподобаннях, стилі комунікації та способах роботи.

У сфері HR менеджменту теорія інтертипних відносин може бути корисною для покращення комунікації та робочих відносин в колективі. Розуміння того, які типи особистості преобладають серед працівників, допомагає створити більш ефективні команди та забезпечити кращу взаємодію між ними. Наприклад, в команді можуть бути представники різних типів особистості, такі як екстраверти та інтроверти. Розуміння їхніх уподобань та потреб допомагає створити такі робочі умови, які б задовольняли всіх працівників, а не тільки певні типи.

Також, теорія інтертипних відносин може бути використана для побудови ефективних команд та розвитку лідерських якостей серед працівників. Розуміння типу особистості кожного члена команди дозволяє лідерам адаптувати свій стиль управління та комунікації, щоб ефективно співпрацювати з кожним членом команди. Наприклад, лідер може використовувати різні підходи до мотивації та директування для різних типів особистості, щоб забезпечити їхню ефективність та задоволення від роботи.

А, отже, теорія інтертипних відносин відкриває нові можливості для покращення управління персоналом та підвищення ефективності роботи команд у сфері HR менеджменту. Розуміння різноманітності типів особистості та їх впливу на робочі відносини дозволяє створювати більш гнучкі та ефективні робочі середовища, що сприяє досягненню організаційних цілей.

Ціннісна орієнтація менеджерів, пов'язана з типом особистості керівника має важливе значення для визначення їхнього стилю управління (табл. 3.2).

Інформація у таблиці 3.2 показує, що менеджери ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" мають різні цінності та орієнтації. Зокрема, голова фермерського господарства та головний агроном проявляють більш авторитарний стиль управління, тоді як

головний інженер і комерційний директор виявляють себе як прихильники більш демократичного підходу.

Після проведення тестування були виявлені такі психологічні типи особистості у керівника та функціональних менеджерів ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007".

Голова фермерського господарства – сенсорно-етичний інтроверт «Масовик». У ролі керівника фермерського господарства, сенсорно-етичний інтроверт, такий як "Масовик", може принести значний внесок у розвиток і успішну діяльність господарства через свої унікальні характеристики та особисті якості. "Масовик" як керівник буде відображати сильно розвинені етичні цінності в своїй роботі. Він буде стежити за дотриманням моральних принципів у всіх аспектах господарської діяльності, включаючи стосунки з працівниками, клієнтами та партнерами. "Масовик" з орієнтацією на сенсорні дані буде враховувати конкретні факти і деталі при управлінні господарством. Він буде здатний раціонально приймати рішення на основі об'єктивних обставин та практичної користі для господарства.

Як лідер, "Масовик" буде стежити за тим, щоб працівники господарства розвивали свої навички та вміння. Він може створити сприятливе робоче середовище, де працівники почувуються підтриманими та мотивованими до досягнення спільних цілей.

Таблиця 3.2

Результати досліджень ціннісно-орієнтаційних особливостей працівників адміністративно-управлінського апарату ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007”

Керівник Цінності пов'язані з:	Керівник ФГ	Комерційний директор	Старший інженер	Старший агроном	Підсумок за рядком
---------------------------------------	-------------	----------------------	-----------------	-----------------	--------------------

Емоційною стійкістю	+		+		2
Комунікабельністю		+	+		2
Цілеспрямованістю	+				1
Людяністю	+	+		+	3
Жертовністю				+	1
Колективізмом			+		1
Вольовими якостями	+	+		+	3
Наполегливістю	+			+	2
Чуйністю		+	+		2
Гуманністю		+	+		2
Дипломатичністю		+		+	2
Гнучкістю	+		+	+	3
Усього (кількість вибору)	6	6	6	6	26

Сенсорно-етичний інтроверт, як керівник, може активно співпрацювати з місцевою спільнотою, враховуючи потреби місцевих жителів та сприяючи розвитку місцевої економіки. "Масовик" може виявити себе як ефективний стратег, розробляючи плани розвитку та забезпечуючи стабільність у господарській діяльності. Він може бачити довгострокову перспективу розвитку господарства та прокладати шляхи досягнення поставлених цілей.

Узагальнюючи, сенсорно-етичний інтроверт, як керівник фермерського господарства, може приносити значний внесок у стабільний розвиток та успішну діяльність господарства через свою етичність, практичність та здатність до співпраці з командою та спільнотою.

Комерційний директор – логіко-інтуїтивний екстраверт, відомий як "Підприємець", має унікальні риси, які можуть зробити його ефективним

комерційним директором. Підприємець має здатність бачити велику картину та розробляти стратегії для досягнення цілей компанії. Він вміє аналізувати ринок, прогнозувати тенденції та визначати потенційні можливості для розвитку бізнесу. Підприємець завжди готовий до викликів та нових можливостей. Він виявляє велику ініціативу у вирішенні проблем та здатність приймати швидкі рішення в умовах невизначеності. Як екстраверт, підприємець може відмінно вести команду та надихати співробітників на досягнення великих результатів. Він виявляється як енергійний та мотивований лідер, який готовий вести свою команду до успіху. Підприємець володіє сильними комунікативними навичками, які допомагають йому ефективно спілкуватися з клієнтами, партнерами та командою. Він вміє виражати свої ідеї, впливати на людей та будувати відносини. Підприємець не боїться викликів та труднощів, а навпаки, він бачить у них можливості для росту та розвитку. Він здатний приймати рішення під час стресових ситуацій та діяти впевнено і рішуче.

В цілому, тип логіко-інтуїтивний екстраверт "Підприємець" може стати успішним комерційним директором завдяки своїм стратегічним мисленням, лідерським якостям, комунікативним навичкам та здатності приймати рішення в умовах невизначеності. Він здатен досягати високих результатів та стимулювати розвиток бізнесу в умовах постійної зміни та конкуренції.

Головний бухгалтер – логіко–сенсорний інтроверт «Контролер». Логіко-сенсорний інтроверт, відомий як "Контролер", може мати численні переваги у ролі головного бухгалтера.

Контролери мають схильність до ретельного аналізу даних і деталей. Їхні аналітичні здібності дозволяють їм ефективно розуміти складні фінансові звіти та розпізнавати потенційні проблеми. Контролери надають великий увагу деталям і вміють працювати систематично. У ролі головного бухгалтера вони можуть ефективно керувати фінансовими процесами та забезпечити точність та

порядок у бухгалтерській документації. Контролери зазвичай виявляються стресостійкими і здатними приймати рішення в умовах тиску. У ролі головного бухгалтера вони можуть ефективно керувати фінансовими ризиками та приймати рішення, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності компанії. Контролери зазвичай добре орієнтуються у використанні різних програмних систем та технологій для обліку та аналізу фінансових даних. Вони можуть ефективно використовувати ці технології для автоматизації процесів та підвищення ефективності роботи бухгалтерського відділу.

Узагальнюючи, логіко-сенсорний інтроверт "Контролер" може виявитися ефективним головним бухгалтером завдяки своїм аналітичним здібностям, організованості, вмінню приймати рішення, технологічній компетентності та високим стандартам етики та відповідальності.

Головний інженер – інтуїтивно-етичний інтроверт «Лірик». Лірики зазвичай мають сильно розвинену інтуїцію та креативний підхід до проблем. Вони можуть знайти нестандартні та інноваційні рішення для складних інженерних завдань. Лірики, хоча і інтровертні, можуть бачити загальну картину та розуміти взаємозв'язки між різними компонентами системи. Це допомагає їм ефективно аналізувати та вирішувати технічні проблеми. Лірики зазвичай виявляють велику чутливість до моральних принципів та етичних стандартів. У ролі старшого інженера вони можуть дбати про те, щоб їхні технічні рішення відповідали потребам інших людей та не завдали шкоди. Лірики, хоч і інтровертні, можуть бути ефективними учасниками команди. Вони можуть виявлятися відкритими до ідей інших та співпрацювати для досягнення спільних цілей. Лірики зазвичай мають велику увагу до деталей та перевіряють, щоб все було виконано правильно. У ролі старшого інженера вони можуть гарантувати високу якість та надійність технічних рішень.

В цілому, етико-інтуїтивний інтроверт "Лірик" може бути цінним старшим інженером лише частково. Зокрема, завдяки своїй креативності, системному мисленню, етичним принципам, спроможності до співпраці та увазі до деталей.

Головний агроном – етико-інтуїтивний екстраверт «Комунікатор». Комунікатори вміють ефективно спілкуватися з різними людьми, включаючи фермерів, колег, та інших фахівців. Їхня здатність заспокоювати, слухати і зрозуміло виражати свої думки допомагає покращити співпрацю та вирішувати проблеми. Комунікатори можуть бачити велику картину та розробляти стратегії для досягнення цілей ферми. Вони можуть виявляти та аналізувати тенденції на ринку, враховувати екологічні аспекти та розробляти плани розвитку. Комунікатори дотримуються високих стандартів етики та відповідальності у своїй роботі. У ролі старшого агронома, вони забезпечують, щоб всі агротехнічні процеси відповідали екологічним та етичним нормам. Комунікатори можуть створити стимулююче робоче середовище для своєї команди. Вони можуть надихати та мотивувати агрономів до досягнення високих результатів та спільних цілей. Комунікатори можуть пропонувати нові ідеї та інноваційні підходи до сільського господарства. Вони можуть сприяти впровадженню новітніх технологій та методів для покращення врожайності та якості продукції.

Загалом, етико-інтуїтивний екстраверт "Комунікатор" може бути ідеальним кандидатом на роль старшого агронома завдяки своїм комунікативним навичкам, стратегічному мисленню, етичності, здатності до співпраці, креативності та прагненню до інновацій [14, 28, 39, 42].

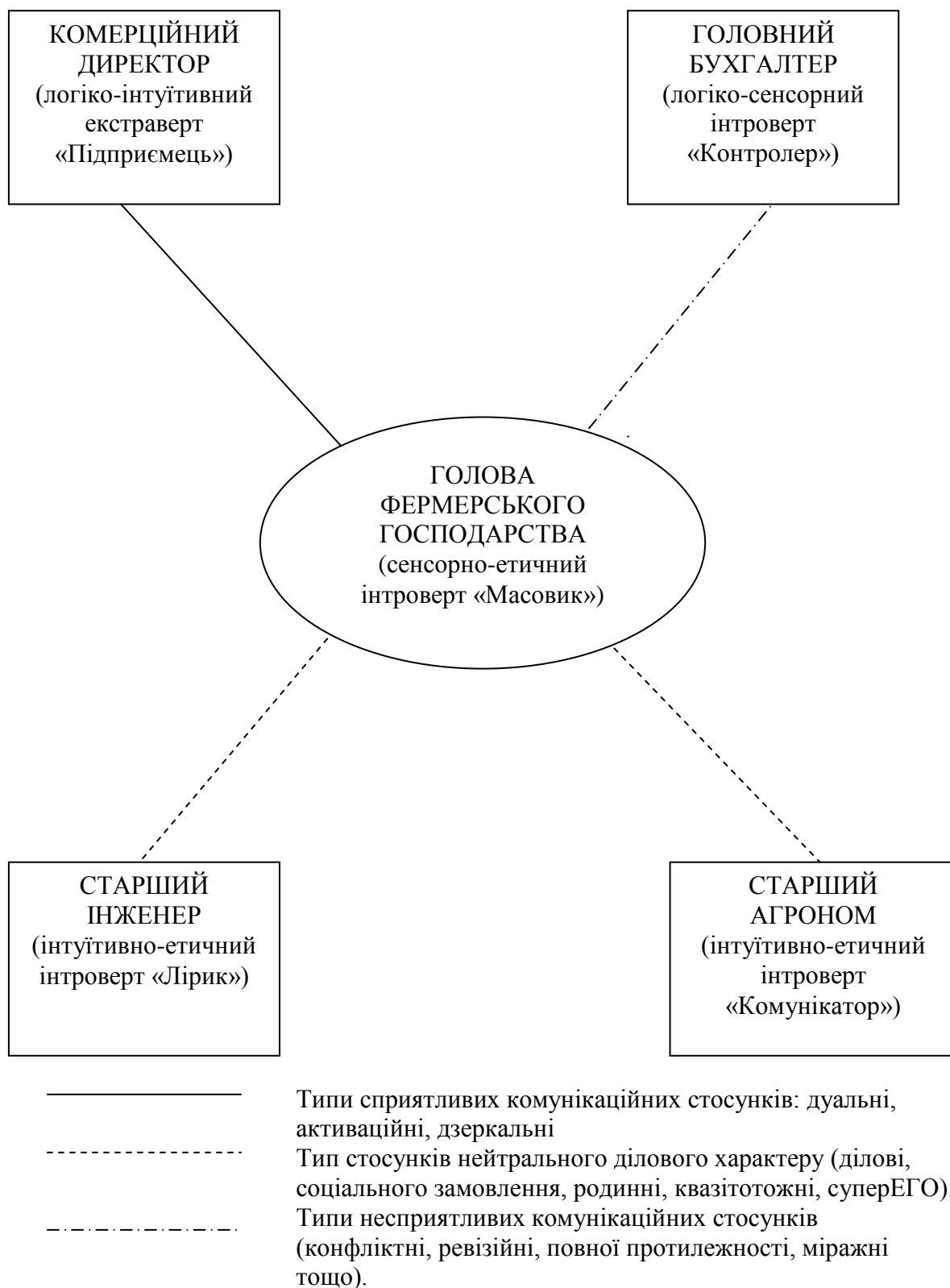


Рис. 3.1 Типи комунікаційних відносин між головою ФГ «ЯЛІНІВСЬКЕ 2007» і працівниками апарату управління господарства

Встановлені типи особистості керівників та види комунікаційних відносин між ними важливо враховувати в організації роботи апарату управління ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007». Крім того, доцільно брати до уваги типи особистості менеджерів при плануванні ділової кар'єри, визначенні характеру завдань працівникам, формуванні проєктних груп та робочих команд тощо.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. HR менеджмент в аграрному секторі відіграє важливу роль у забезпеченні успішної та стійкої діяльності підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає досягти поставлених цілей, забезпечує конкурентоспроможність та стабільність у роботі аграрного бізнесу. HR-менеджмент у нестабільній економіці вимагає відповідності та реактивності. Ефективний підхід полягає у здатності пристосовувати стратегії та дії до змін в економічному середовищі, підтримувати та мотивувати персонал та використовувати можливості, які може надати нестабільність, для розвитку компанії та її персоналу. Умови нестабільної економіки створюють значні виклики для управління людськими ресурсами в організаціях. В таких умовах необхідно виявити та реалізувати ефективні стратегії HR-менеджменту, щоб забезпечити стійкість та успішність підприємства.

2. Альтернативні засади управління людськими ресурсами на підприємствах відображають тенденції та підходи, які відрізняються від традиційних моделей управління персоналом. Ці альтернативні підходи можуть бути важливими для підприємств, оскільки вони дозволяють пристосовуватися до змін у соціально-економічному середовищі та забезпечують більш ефективне використання трудових ресурсів.

Психологічні аспекти є важливою складовою ефективності управління людськими ресурсами. При вивченні цієї теми дослідники звертають увагу на взаємодію між працівниками та управлінцями, мотивацію, комунікацію та інші психологічні аспекти, що впливають на ефективність HR-процесів. Одним з ключових психологічних аспектів є мотивація працівників. Крім того, важливою складовою є психологічний клімат в організації. Це включає в себе ступінь відкритості, взаємної довіри та співпраці серед персоналу. Психологічно комфортне середовище сприяє підвищенню рівня робочої задоволеності та зниженню втрати персоналу.

3. Локація ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" розташована у селищі Ялинівка колишнього Пулинського району, тепер відомого як Житомирський район Житомирської області.

За роки спостережень (з 2019 року по 2023 рік) значна частина показників ефективності зростала. Наприклад, середньорічний рівень вартості основних фондів збільшився на 35,22% в порівнянні з 2019 роком, а середньорічна вартість оборотних фондів збільшилась на 4,95% у порівнянні з 2019 роком. Коефіцієнт оборотності основних засобів також зріс на 27,5% у порівнянні з 2019 роком, що свідчить про покращення використання основних засобів протягом цього періоду. Отже, загальна тенденція показує покращення ефективності діяльності підприємства "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" протягом років спостережень. Так, зміни в обсягах виробництва товарної продукції у ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" за період з 2019 по 2023 роки показують збільшення виробництва зернових і зернобобових культур на 31,8%. Проте це збільшення в основному сталося завдяки вирощуванню ячменю та гороху. Найбільше збільшення відзначається у реалізації кукурудзи на зерно - на 281,6%.

4. Фермерське господарство „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” має штат управління, в який входить 12 працівників. Чоловіки займають 53% посад в цьому апараті управління. Середній вік керівних кадрів підприємства складає близько 47 років. Більшість керівників мають середньо-спеціальну освіту, яка може не відповідати вимогам для ефективного ведення виробництва, а тим паче - керівництва. ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” має у своєму складі всіх необхідні фахівців. Доволі значна кількість працівників, що вирішили звільнитися, має вагомий вплив на загальний показник плинності кадрів, який в 2023 році склав всього 3,7%. Це трохи вище на 0,25%, ніж у 2019 році, але все ж таки на 0,95% нижче, ніж у 2021 році. Протягом цього періоду відбулися і певні зміни у кількості та структурі освіти працівників на підприємстві.

5. Аналіз трендів показав, що середня продуктивність праці в сільському господарстві зросла на 0,85 гривень за годину на рік. При цьому найбільш суттєвими витратами, які впливають на розмір прибутку ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ

2007”, є витрати на соціальні програми та витрати на навчання персоналу. Іншими словами, якщо витрати на соціальні програми зростуть на одну тисячу гривень, за умови, що всі інші фактори залишаться незмінними, прибуток підприємства збільшиться на 67,8 тис. грн. У той же час, якщо витрати на навчання персоналу зростуть на одну тисячу гривень, прибуток підприємства збільшиться лише на 1,15 тис. грн. Отже, можна зробити висновок, що витрати на навчання персоналу значно менше впливають на формування розміру прибутку підприємства, ніж витрати на соціальні програми.

6. Фермерське господарство "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" у Житомирському районі Житомирської області має всі передумови для забезпечення та реалізації інтересів своїх працівників. Однією з умов для забезпечення реалізації інтересів працівників є соціальний захист. На підприємстві лише обмежена кількість працівників відчуває себе соціально захищеними на роботі. Ця категорія становить менше половини всього персоналу ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" (47%). Ця оцінка свідчить про те, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється формуванню якісного трудового середовища, яке б дозволило працівникам забезпечувати необхідний рівень комфорту та розвитку завдяки їхній роботі саме на господарстві.

7. Якщо керівництво ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" ставить перед собою завдання досягнути щорічного зростання продуктивності праці від удосконалення системи управління персоналом не менше ніж на 20,0 %, то таке завдання можна вирішити за допомогою методу лінійного програмування. При цьому керівництво ФГ "ЯЛИНІВСЬКЕ 2007" очікує досягнення середньорічного зростання продуктивності праці від впровадження заходів з покращення управління персоналом. Однак для досягнення цієї мети у них є обмежений бюджет у розмірі 120 000 гривень. Розв'язання задачі продемонструвало чіткі результати. Оптимальний план витрат праці на консультативне та організаційне підтримання планування і реалізацію заходів із поліпшення HR менеджменту у ФГ „ЯЛИНІВСЬКЕ 2007” може бути таким: покращення процесу ефективного використання технологій для автоматизації

та оптимізації рутинних бізнес-процесів управління персоналом (78 людино-годин); удосконалення процесу розробки ефективної системи оцінки праці та винагород (59 людино-годин); поліпшення процесу розвитку лідерства та навичок управління (61 людино-година).

8. Теорія інтертипних відносин (або теорія міжтипової взаємодії) є важливим аспектом у сфері людських ресурсів (HR) менеджменту. Ця теорія базується на ідеї, що люди мають різні типи особистості, і взаємодія між цими типами може впливати на комунікацію, робочі відносини та ефективність команди. Визначені нами типи особистості керівників та види комунікаційних відносин між ними важливо враховувати і в організації роботи апарату управління ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007». Крім того, доцільно брати до уваги типи особистості менеджерів при плануванні ділової кар'єри, визначенні характеру завдань працівникам, формуванні проєктних груп та робочих команд тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
3. Бенджамін Г., Джейсон Ц. Розумний інвестор. Стратегія вартісного інвестування. / пер. з англ. О. Кальнова. К.: Наш формат, 2019. 544 с.
4. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 39–42.
5. Бурдейна Ж.Р., Примак Т.Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. Економіка та держава, 2022, 1: 123-127.
6. Васильєва Н.К. Методи й моделі оптимізації в економіці [навч. посібник] / Н.К. Васильєва. Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. 142 с.
7. Всеукраїнський форум "Збереження та розвиток трудового потенціалу". Робочі матеріали форуму. К.: КНЕУ, 2003. 41 с.
8. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3.
9. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. № 185. С. 160-172.
10. Грішова О.А. Економка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
11. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022, 35.
12. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 176 с.

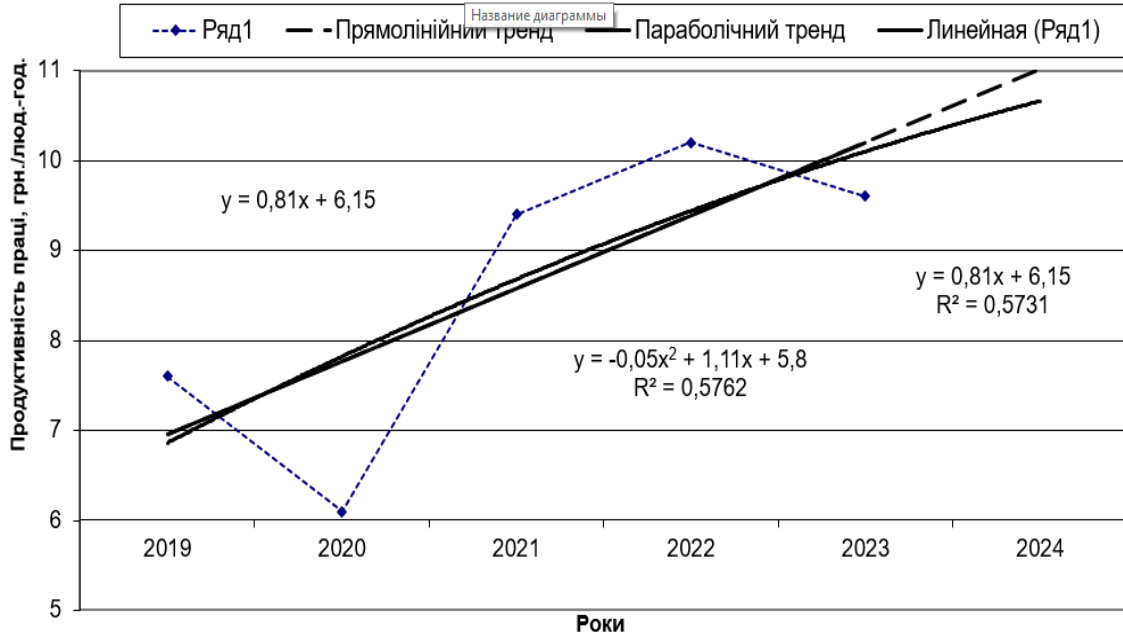
13. Донських А.С. Підвищення конкурентоспроможності виробництва соняшнику [дисерт. на зд. наук. ст. к.е.н.] / А.С. Донських [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_donskih.PDF
14. Економка праці й соціально-трудові відносини: Підручник / О.В. Шкільов, С.С. Барабан, В.А. Ярославський та ін.; За ред. Шкільва О.В. – К.: Четверта хвиля, 2018. 472 с.
15. Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (12), 46-51.
16. Красноруцький О. О. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 11-14.
17. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 230 с.
18. Ковальчук В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. Socio-economic relations in the digital society, 2020, 1 (37): 158-163.
19. Кустріч Л. О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава, 2022, 4: 34-38.
20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: "Інтелект-Захід", 2006. 352 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
22. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020, 12: 125-129.
23. Лебедева Ю.Е. Економіко-математичне моделювання в системі управління формуванням збутової політики вітчизняного підприємства /

- Ю.Е. Лебедева, С.О. Тульчинська [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/search/titles?searchPage=2>
24. Манжура О. В. Аграрна кооперація: досвід Європейського Союзу для України. Управління розвитком. 2015. №1 (179). С.15-19.
25. Мельник Володимир Іванович. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. 2022.
26. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В.М.Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2007. 398 с.
27. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
28. Охота В.І. (2020). Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка, (3-4).
29. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний Елемент системи управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 21(994). С. 127–134.
30. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (2), 8.
31. Продиус О.І., Продиус О.І., Лобінцева В.В., Лобінцева В.В. (2020). Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. ЕКОНОМІКА: реалії часу, (4 (50)), 57-65.
32. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному. Економіка АПК. 2017. № 4. С.67-77
33. Смолінський В. Моделювання інноваційного розвитку аграрних підприємств [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=URN&Z21ID=&S21RE
34. Тодорюк С.І. Інноваційні методи управління персоналом. Economic

- sciences theoretical and science bases of actual tasks, 2022, 185-187.
35. Уманський О.М., Сумцов В.Г., Гордієнко В.Д. Соціально-трудові відносини: навч. посібник. Луганськ: Вид. СНУ ім. В.Даля, 2006. 472 с.
36. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
37. Якимець В. Соціальний захист населення – практика і проблеми. Праця і заробітна плата. 2006. № 28. С. 24-28.
38. Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів :, 2016. 190 с.
39. The official site of OpenAI (2023), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue" (дата звернення: 12.04.2024)
40. Nikitchenko, S. (2023). Theoretical approaches to the diversification of the business subject's activities. The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances, (3-4), 27-35.
41. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. Economic Annals–XXI. №11–12. 2017. pp. 4–8.
42. Hrabovenko, O., & Hrebeshkova, O. (2020). Conceptual model of economic management by diversification of the enterprise's activities. European Journal of Economic and Management, 6(3), 74-81.

ДОДАТКИ

Аналітичне вирівнювання продуктивності праці у фермерському господарстві "ЯЛІНІВСЬКЕ 2007"



Активация Windows
Перейдіть до розділу "Нас"

Додаток Б

	Кореляційно-регресійний	аналіз залежно	сті прибутку і	витрат на соці	альну сферу		
	D	P	Y	L	P-P_{сп}	K^e	
1	821,6	5	597,99	223,61	-11,33	0,547762549	
2	33,6	5,65	640,58	-606,98	-10,68	0,577825246	
3	579,1	10	925,55	-346,45	-6,33	0,707812124	
4	1405,7	14,9	1246,56	159,14	-1,43	0,783054786	
5	2890	22,7	1757,55	1132,45	6,38	0,846129558	
6	2309,5	39,7	2871,26	-561,76	23,38	0,90581275	
середнє	1339,916667	16,325	s ² =	216177,8756	R ² =	0,633667295	
дисперс.	983522,5047	145,213125	s=	464,9493258	грн. R=	0,79603222	
ковар.	9513,180417		s=	34,69986883	% F=	17,29759006	
a1=	65,51184968	S ² _{a1} =	248,1156	S _{a1} =	15,75168656	t ₁ =	4,159037156
a0=	270,4357206	S ² _{a0} =	51076,9284	S _{a0} =	226,002054	t ₀ =	1,196607357
		65,51184968	270,4357206		3,169272673		
		24,90560326	505,3559559		4,964602744		
		0,633667295	735,1494331				
		6,919036026	4				

ДВІТІВ:

Додаток В

Результати розв'язку економіко-математичної моделі задачі
 Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам
 Рабочий лист: [AAA.xls]Лист1
 Отчет создан: 18.05.2024 14:45:36

Целевая ячейка (Минимум)

Ячейка	Имя	Результат
\$G\$12	Цільова функція	83263,85

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Результат
\$B\$11	Значення змінних X1	78
\$C\$11	Значення змінних X2	59
\$D\$11	Значення змінних X3	0
\$E\$11	Значення змінних X4	0
\$F\$11	Значення змінних X5	61

Ограничения

Ячейка	Имя	Формула	Статус	Разница
\$G\$15	Обмеження по максимально доцільних витратах праці	\$G\$15>=8	связанное	0
\$G\$14	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	\$G\$14>=22	связанное	0
\$G\$22	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	\$G\$22>=0	не связан.	8
\$G\$16	Обмеження по максимально доцільних витратах праці	\$G\$16>=18	связанное	0
\$G\$18	Обмеження по мін. підвищенню продуктивності праці	\$G\$18>=0	не связан.	0,5
\$G\$19	Обмеження по максимальному обсягу бюджету	\$G\$19<=4000	не связан.	83263,85
\$G\$23	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	\$G\$23>=0	не связан.	78
\$G\$21	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	\$G\$21>=0	не связан.	59
\$G\$20	Обмеження по невід'ємн. значенню результ.	\$G\$20>=0	связанное	0
\$G\$21	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	\$G\$13<=30	не связан.	0
\$G\$22	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	\$G\$13<=30	не связан.	61