

**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

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувач**

**Володимир СОКОЛЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Олена ТРОПІНА**

**Дніпро – 2023**

**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.**З А В Д А Н Н Я****на підготовку кваліфікаційної роботи****Соколенку Володимирі Володимировичу**

1. **Тема роботи:** «Управління продуктивністю операційної діяльності підприємства»

**керівник роботи:** Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Орхідея», дані фінансово-економічної звітності, статут фермерського господарства, навчально-наукові праці та інформаційні джерел з організації менеджменту і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретичні аспекти менеджменту продуктивності операційної діяльності; 2) проаналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу у ФГ «Орхідея»; 3) дослідити тенденції зміни продуктивності операційної діяльності у ФГ «Орхідея»; 4) опрацювати шляхи підвищення ефективності менеджменту продуктивності операційної діяльності у ФГ „Орхідея”.

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

1) Прямий та зворотній взаємозв’язок у системах управління продуктивністю.

2) Співвідношення зростання середнього виробітку одного працівника і середньорічної оплати праці у ФГ „Орхідея”

3) Динаміка середньогодинного виробітку працівників ФГ „Орхідея.

## 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 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

Володимир СОКОЛЕНКО

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

**ЗМІСТ**

ВСТУП	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність та значення продуктивності операційної діяльності в системі управління бізнесом	9
1.2. Менеджмент та забезпечення продуктивності, мотивація і підвищення результативності праці	18
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ГОСПОДАРСТВІ</b>	<b>25</b>
2.1. Загальна економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз динаміки продуктивності операційної діяльності праці	32
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>39</b>
3.1. Удосконалення організаційно-економічних методів менеджменту продуктивності праці на підприємстві	39
3.2. Матеріально-технічні чинники управління виробітком в господарстві	41
3.3. Покращення соціально-психологічних методів менеджменту продуктивності праці	48
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>59</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

Тривалий воєнний стан в Україні суттєво вплинув на особливості функціонування суб'єктів підприємництва та підходи до організації роботи у більшості сфера та структур національної економіки. Це, зокрема, стосується і підприємств сільськогосподарського сектору. До того ж часу набувають актуальності процеси, які пов'язані із формуванням та запровадженням нових практик для забезпечення продуктивної і результативної роботи у середовищі виробництва матеріальних благ, переформатування організаційно-економічних механізмів управління ефективністю діяльності підприємницької організації тощо.

Актуальною ця проблематика за сучасних умов стає дедалі більшою і затребуваною. Попередньо цьому також сприяли довоєнні реформи, які були обумовлені трансформацією відносин власності, збільшенням дерегуляції економіки, зменшенням ролі адміністративного стилю керівництва та зростання ролі демократичних та економічних прийомів в управлінській діяльності.

Набір таких обставин додає якісного нового змісту процесам проектування результативності функціонування підприємств. Саме тому вивчення таких економічних процесів наразі набуває особливої значущості. Зважаючи на викладене можна зробити висновок про те, що конкретним завданням будь-якого аналізування результативності роботи бізнес-організації являється виявлення слабкої ланки у виробничих системах, які пов'язані із задіянням трудових ресурсів та технологічних розробок. Мета цього орієнтована на опрацювання низки пропозиції, які не дозволятимуть організації знизити обсяги та якість товарної номенклатури, яка виробляється підприємством [14, 28, 32].

Головний ресурс для зростання управління продуктивністю роботи підприємства пов'язаний із використанням комплексу інтенсивних засобів. Тут мається на увазі якнайкраща експлуатація наявного обсягу ресурсного потенціалу. Проблеми опрацювання теоретичних концепцій інтенсифікування менеджерських дій в умовах виробничих систем відіграють загальноекономічну роль. Це відбувається завдяки тому, що такі дії сприяють вивченню особливостей результативного збалансування усього національного господарства. А, отже, наразі нагальний попит орієнтований на потреби, які пов'язані з подальшим розвитком тенденцій підвищення результативності роботи персоналу компаній у системі національної економіки.

Розвиток підприємств у середовищі воєнної та поствоєнної економіки потребує від підприємницьких організацій збільшення продуктивності виробничих систем, конкурентоспроможності товарів, робіт та послуг. Це має відбуватися з урахуванням на запровадження досягнень НТП, ефективніших підходів до організації виробництва, активізування підприємницьких ініціатив тощо.

Забезпеченню успішної діяльності підприємницьких організацій сприяє сучасний менеджмент знань. Він значною мірою зумовлений наявними компетентностями у сфері аналізування [5, 21, 34].

Ефективна робота за сучасних складних умов все більше потребує висококваліфікованого персоналу. А однією з ключових компетентнісних характеристик для підвищення ефективності та продуктивності праці є володіння широким комплексом технологічних, економічних, організаційних, правових і особливо управлінських знань. Причому усі вони орієнтовані не лише на високу виробничо-технологічну дисципліну та використання досягнень науково-технічного прогресу, а й на постійний прояв ініціативності, заповзятливості та креативності у вирішенні сучасних

проблем розвитку підприємницьких організацій, зокрема й у частині менеджменту продуктивності праці.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є вивчення проблеми менеджменту продуктивності операційної діяльності та обґрунтування шляхів підвищення його ефективності на конкретному сільськогосподарському підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- розкрити теоретичні аспекти менеджменту продуктивності операційної діяльності;
- проаналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу у ФГ «Орхідея»;
- дослідити тенденції зміни продуктивності операційної діяльності у ФГ «Орхідея»;
- опрацювати шляхи підвищення ефективності менеджменту продуктивності операційної діяльності у ФГ „Орхідея”.

Предметом роботи є особливості та закономірності операційного менеджменту організації.

Об'єктом дослідження в роботі є процес управління продуктивністю операційної діяльності у сільськогосподарському підприємстві «Орхідея» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Для проведення дослідження було використано річні бухгалтерські звіти ФГ "Орхідея", аналітичні, синтетичні та управлінські дані по окремим бухгалтерським рахункам, статут підприємства, наукові публікації та літературні джерела з економіки та менеджменту тощо.

У роботі було використано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема структурно-логічний, порівняльний, факторний аналіз, планування, прогнозування, аналітичне вирівнювання та лінійне програмування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1. Сутність та значення продуктивності операційної діяльності в системі управління бізнесом**

Категорії «продуктивності роботи» та «продуктивності загалом» є доволі схожими. Проте відрізняються тим, що продуктивність роботи орієнтована на результативність виробничо-комерційної діяльності персоналу під час процесу формування матеріального блага та послуги. А, отже, мається на увазі показник результативності конкретного виду роботи. Показник продуктивності роботи бере до уваги кількість товарів чи послуг, які продукуються робітником протягом одиниці робочого часу. Крім того, це може бути і кількість робочого часу, який витрачається на вироблення тих чи інших одиниць товарів чи певних видів послуг. Взагалі праця є цілеспрямованим видом діяльності економічно активних людей. До числа показників результативності роботи цілком може бути віднесено і індикатор продуктивності. Продуктивність роботи є індикатором соціально-економічної результативності виробничо-комерційної активності персоналу підприємницької організації. Як і раніше, так і наразі обчислення цього показника передбачає відношення обсягів виготовлених товарів до затрат праці [11, 29].

Продуктивність пов'язана з ефективністю задіяння ресурсного потенціалу. Такий потенціал може передбачати такі ресурси як: праця, капітал, земля, матеріали, енергія, інформація тощо. Використання цих ресурсів здійснюється на протязі процесу виготовлення різноманітної



продукції, виконаних робіт чи наданих послуг. А результат процесу вимірюється кількістю виготовлених товарів протягом часової одиниці.

Причому показник продуктивності праці є узагальненою категорією, яка пов'язана з:

- якістю товарів;
- ефективністю виробничо-логістичних систем;
- результатами виробничої діяльності;
- задоволенням суспільної потреби;
- задоволенням особистісної потреби окремої людини;
- кількістю виробленої продукції та ін.

Продуктивність бізнес-організації вважається комплексною категорією, яка взаємозалежна з:

- прибутковістю;
- економічністю;
- дієвістю (досягненням мети);
- відповідністю комплексу міжнародних стандартів;
- рівню трудових активностей та ін.

У разі, коли індикатор продуктивності роботи пов'язаний з використанням лише категорії «жива праця», то продуктивність бізнес-організації ототожнюється з використанням разом із живою працею і системою матеріальних ресурсів таких чинників як капітал та інформація. Зважаючи на це, показник чи індикатор продуктивності роботи підприємства є складнішим порівняно з економічною категорією «продуктивність праці» [4, 16, 31].

Показник продуктивності роботи, пов'язаний з використанням лише категорії «жива праця», обчислюється як співвідношення обсягів виготовлених товарів до витрат праці. У залежності від прямих чи зворотніх відношень можна отримати два важливих взаємообернених індикатори: рівень виробітку та рівень трудомісткості.

Показник рівня виробітку пов'язаний з кількістю виготовлених товарів протягом певної часової одиниці чи обсягом вироблених товарів, які розраховуються порівняно з одним середньообліковим працівником підприємницької організації протягом зміни, робочого дня, року, кварталу або місяця. Цей індикатор передбачає процес вимірювання результату відношення обсягів виготовлених товарів до витрачених на їх виготовлення обсягів робочого часу:

$$P = Q : N \quad (1.1),$$

де  $P$  – рівень виробітку;

$N$  – витрати, які пов'язані з робочим часом;

$Q$  – обсяги виготовлених товарів.

Рівень трудомісткості являється індикатором, який охарактеризовує часові витрати відносно виробництва певної товарної одиниці:

$$T = N : Q \quad (1.2),$$

де  $T$  – рівень трудомісткості однієї товарної одиниці.

Чим більші обсяги виготовлення готової продукції протягом часової одиниці виміру, тим меншими будуть часові витрати на виробництво одиниці товарної номенклатури, і тим вищими будуть значення рівня продуктивності роботи. Однак процент зростання виробітків не буде тотожним проценту зменшення рівня трудомісткості [24, 27].

Індикатор ефективності пов'язаний зі співвідношенням затрат та результативності. Чим вищими є результати, тим кращою є оцінка діяльності компанії.

Ефективність є системою індикаторів, котрі можливо диференціювати за чотирма групами.

Перша група. Ефективність задіяння трудових ресурсів або найманого персоналу пов'язана із:

- приростом одиниць товарної номенклатури, який одержано через зростання продуктивності роботи;
- часткою серед найманих працівників, яких скорочено унаслідок зростання рівня продуктивності праці;
- темпами зростання рівня продуктивності праці.

Друга група. Результативність експлуатації ресурсного потенціалу у ретроспективі пов'язана із:

- рівнем фондоозброєності;
- рівнем фондівдачі;
- рівнем фондомісткості.

Третя група. Результативність понесених матеріально-грошових затрат пов'язана із:

- рівнем матеріаломісткості готових товарів;
- рівнем енергоємності товарів;
- рівнем паливомісткості товарів;
- рівнем комплектності.

Четверта група. Узагальнені індикатори пов'язані із:

- рівнем рентабельності;
- рівнем прибутковості;
- рівнем динаміки зростання продуктивності роботи тощо.

П'ята група. Ефективність роботи загалом пов'язана із:

- рівнем трудового потенціалу у економічному середовищі;
- концепціями результативної роботи;
- рівнем ефективності інвестиційних капіталовкладень у розвиток людських ресурсів;
- теорією ефективності різних компонентів роботи тощо.

Змістова характеристика концепцій ефективної (результативної) роботи пов'язана з чітким задіянням наявного найманого персоналу та можливістю для використання живої та уречевленої праці. Саме це дозволить одержати максимальну віддачу на одиницю затрат [12, 19, 37].

Середній рівень продуктивності роботи визначається декількома групами індикаторів [13, 26, 40]. Серед них:

- статистичні коефіцієнти;
- динамічні індекси.

Статистичний коефіцієнт обчислюється через розподілення. Як приклад: обсяг товарів на затрати праці протягом певного часу.

Важливою складовою під час розрахунку рівня продуктивності має зв'язкова різноманітність. Чим більшою є чисельність взаємозв'язків між тими чи іншими суб'єктами національної економіки, тим важливішу позицію такі суб'єкти займають на ринках. І так само у зворотньому напрямі. До того ж різноманітність взаємозв'язків дозволяє оцінювати результативність діяльності цього підприємства за сформованих умов. Саме для такої мети застосовуються окремі межі або ресурсні обмеження роботи (оцінювання), за яких продуктивність може бути виміряна [17, 30].

Управління продуктивністю відображає загальний економічний закон, а також економічну потребу суспільного розвитку та орієнтована на комплекс таких цілей:

По-перше - стратегічних, які зумовлюють зростання рівня життя більшості мешканців. Саме через ріст продуктивності праці у державах, які трансформували власну національну економіку у ринкову, вдалося досягати збільшення рівня життя мешканців у загальному діапазоні від 30 до 70 %;

По-друге – найближчих (оперативних), які зумовлюють збільшення результативності функціонування окремої галузі та підприємства, а до

того ж і реального збільшення рівня особистісних прибутків-доходів персоналу [18, 23, 41].

Зростання показників продуктивності роботи у підприємницьких організаціях відбувається через: зростання обсягів одиниць товарної номенклатури, які створюються протягом певного часового періоду за незмінної якості; збільшення якості товарів за незмінної їхньої маси, яка також створюється протягом певного часового періоду; зменшення затрат праці у розрізі одиниці виготовлених товарів; зміну рівня поєднання витрат як живої, так і упередженої праці у напрямку зростання долі витрат попередньої праці за загального скорочення витрат праці; зменшення виробничого періоду та товарного обігу; зростання обсягів та норми прибутку [1, 18, 25]. Причому ці дрібні етапи роблять можливою появу суперечностей поміж деякими складниками та усією виробничо-економічною системою загалом.

Згідно з економічною теорією, на деяких стадіях низка одержаних результатів може вплинути на узагальнений результат у разі, коли одержаний непрямий результат у масштабі всієї системи додати одночасно із прямим результатом, то тоді отримаємо повні затрати праці.

Визначати рівень повної продуктивності роботи доволі актуально на укрупнених макрорівнях. Через це дозволено виявляти розбіжності між результативністю та продуктивністю. До того ж часу встановлена розбіжність має гармонізуватися за допомогою системи оплати праці. Це призведе до певного нівелювання названої проблеми. Крім того, дає про себе знати ще один особливий різновид затрат. Вони пов'язані із додатковими зусиллями праці. Ї також інколи називають затратами зворотнього взаємозв'язку. Такі витрати з'являються під час взаємозаміни різноманітних виробничих фондів. Це також демонструє можливість застосовувати такі механізми для одних і тих же цілей. До того ж часу, такі виробничі фонди

могли би по-різному застосовуватися за різними виробничими ланками у системі соціально-економічних відносин.

Наступним елементом є нерівне значення ефективності різноманітних замінників серед виробничих фондів за кожним напрямом. Це накладає свій відбиток на загальну ефективність.

З метою оцінювання динамічного зростання продуктивності праці застосовується низка виробничих функцій, де через об'єктивне порівнювання наявних чинників, з використанням факторного аналізу визначаються узагальнені індикатори, які можуть дозволити виявляти нарощування певного рівня продуктивності [2, 13, 22].

Процес аналізування відбувається таким чином:

- визначається рівень приросту продуктивності за низкою основних показників (компонентів);
- за кожним з індикаторів встановлюється значущість кожного з елементів;
- унаслідок проводиться аналіз впливу окремих підчинників і за тими підфакторами, частка яких є найважливішою, встановлюється резерв зростання продуктивності та проектується програма стосовно залучення такого резерву під час виробничих процесів;
- якщо резерв за підфакторами є максимально вичерпаним, то тоді виявляються той чи інший додатковий підчинник, який під час активізування може ефективно використовуватися задля збільшення рівня продуктивності [16, 23, 35, 37].

Резерв є певною можливістю для пришвидшення досягнення мети підприємницької організації, яка може бути досягнута, за допомогою задіяння певного ресурсного потенціалу. Це надає окрему підставу розглянути певний резерв у якості можливості ефективнішого застосування певного обсягу ресурсів.

Зважаючи на те, що рівень ефективності одних і тих же ресурсів може визначатися у різний спосіб, залежно від ефекту, який пов'язаний з цілями логанізації, то розрахункові формули, а також одиниця виміру резервів застосування одних і тих же ресурсів могла би змінитися неодноразово.

Узагальнена формула обчислення виробничих резервів може виглядати таким чином:

$$R = E \max - E \min \quad (1.3),$$

де  $R$  – резерви застосування конкретних ресурсів під час досягнення конкретних цілей у зазначеному періоді;

$E \max - E \min$  – різниці відповідно максимальних і мінімальних відносних значень, які характеризують максимально можливі ефективності експлуатації конкретних ресурсів під час досягнення конкретних цілей у зазначеному періоді.

Відповідно, менеджмент продуктивності характеризується прямим та зворотним зв'язком. Зокрема, на початку виявляються найбільш впливові чинники. Потім вони розкладаються на підчинники і за допомогою регуляції підчинників здійснюють вплив на сукупність підсумкових показників (рис. 1.1).

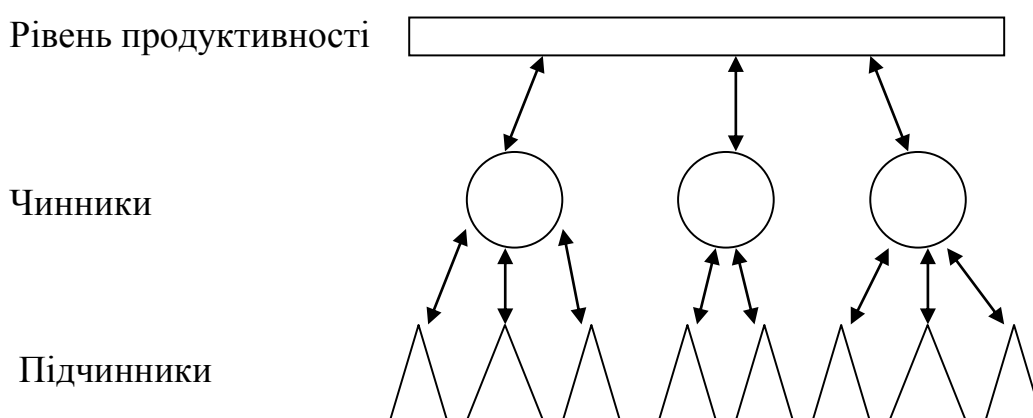


Рис. 1.1 Прямий та зворотній взаємозв'язок у системах управління продуктивністю праці [34]

Чим більшою є кількість чинників, тим є кращим, бо це надає можливість ефективніше здійснювати менеджмент продуктивності. Між тим складнішими та громіздкими стають самі процеси управління. Багатофакторна модель наразі є доволі важливою, бо вона найчастіше використовується саме у державах із розвинутим рівнем економіки задля радикального вирішення проблем низької продуктивності [3, 19, 27].

Більшість проблем у країнах, що розвиваються пов'язані з:

- низьким рівнем продуктивності праці;
- зростанням цін;
- підвищенням рівня затрат на одиницю готової продукції;
- уповільненням продажів;
- низьким завантаженням обладнання;
- слабким відновленням засобів виробництва та ін.

Виходом із уже сформованих систем є можливим через регуляцію затрат на одиниці готової продукції, а також витрат, пов'язаних з відновленням низки фондів виробництва [4, 15, 28].

До того ж постійно проводиться аналізування рівня продуктивності та встановлюється вплив кожного із згаданих чинників на рівень динаміки продуктивності. Зважаючи на значний рівень диференціювання кожного із індикаторів на підчинники встановлюється значущість кожного із них на певних виробничих стадіях. Формується план-програма менеджменту продуктивності праці. Такий підхід допомагає здійснювати швидше реагування на зміни, які відбулися. Якраз за результатами такого аналізування підприємницькі організації досягають суттєвого успіху у зростанні продуктивності, а також засвідчують рівень ефективності власних управлінських дій [7, 15, 20].



## **1.2. Менеджмент та забезпечення продуктивності, мотивація і підвищення результативності праці**

Управління є процесом, який пов'язаний зі стратегічним та оперативним плануванням і постійним контролем за результативним задіянням методичних підходів у чинній системі збільшення продуктивності [5, 18, 32].

Сучасна енциклопедична література надає варіанти різного широкого трактування категорії «принципи». Зокрема, принципи ототожнюються з основним вихідним положенням певної теоретичної концепції, внутрішніми переконаннями, які формують нормативи у поведінці, основою створення чи функціонування якості систем тощо. В менеджменті під поняттям «принцип управління» варто усвідомлювати сукупність основних керівних ідей, правил та орієнтирів активності працівників апарату управління. Причому у контексті цих ідей реалізується мета компанії. Принцип має не лише узгоджуватися із цілями менеджменту, а і брати до уваги низку сучасних вимог до підприємницького середовища та прогресивних тенденцій стосовно певних трансформацій.

Система принципів менеджменту продуктивності роботи вперше була запропонована на початку ХХ століття американським дослідником Гарінгтоном Емерсоном. Зокрема, такі ключові принципи менеджменту науковець пов'язав із:

- точно поставленими ідеалами чи цілями;
- здоровим глуздом;
- компетентною консультацією;
- дисципліною;
- справедливим ставленням до працівників;
- швидким, надійним, повним, точним та постійним обліком;
- диспетчеризацією;
- нормами та розкладами;

- нормалізацією середовища;
- нормуванням операційних процесів;
- письмовими стандартизованими інструкціями.
- винагородою за рівень продуктивності [13, 20, 26, 30].

У низці іноземних підприємницьких організацій, бізнес-компаній та транснаціональних корпорацій керівники вищого рівня управління розроблюють стратегії та плани-програми стосовно менеджменту продуктивності. Методичні підходи до визначення рівня цього індикатора (контролювання, оцінювання), які застосовуються під час складання стратегічно-тактичних та оперативних планів-програм узгоджуються із суспільними методами вимірювань (наприклад, з методом швидкого оцінювання продуктивностей, методом Лоуллера тощо).

Безпосередньо такі процеси доволі тривалими та займають період: 3 – 6 місяці.

План-програма формується за такими розділами:

Розділ 1. Оцінювання структур управління. Тут досліджується чинна управлінська система, її специфічні риси, вказуються очікувані напрями удосконалення;

Розділ 2. Опис процесів проектування методичних підходів до вимірювань та оцінювання продуктивності;

Розділ 3. Досліджуються проблеми менеджменту основного капіталу. У цьому розділі характеризується капітал, вказується стан його динаміки, здійснюється аналіз структури;

Розділ 4. Менеджмент якості. Відбувається аналізування виробництва товарів та їх відповідності міжнародному стандарту якості. Виявляється причина відхилень параметру від стандарту;

Розділ 5. Оцінювання координування ключової структури компанії-підприємства;

Розділ 6. Організування виробничих систем. У цьому розділі характеризується їх специфічна риса та особливості, а також проводиться оцінка відхилень від подібного типу виробництва, його організування іншими конкурентами;

Розділ 7. Перспективи у сфері поновлення товарів. Для цього проводиться низка маркетингових досліджень ринків нових товарів, можливостей їх рекламної підтримки;

Розділ 8. Опанування основних методів збільшення продуктивності, котрі варто впроваджувати. Розроблення планів-програм з максимальним охопленням всіх, хто пов'язаний зі зростанням рівня продуктивності чи тих, від кого залежатиме такий рівень;

Розділ 9. Вартим уваги аспектом під час організування та проєктування продуктивності роботи є долучення персоналу у процесі менеджменту продуктивності. Зокрема, японці витратили понад десятиріччя на те, щоб довести до усіх працівників інформацію про навички володіння методичними підходами до менеджменту продуктивності, опанування методик економіко-статистичного контролювання та розроблення особливих індикаторів, що можуть оцінювати рівні керованості деяких організаційно-виробничих систем. Було розроблено систему особливих індикаторів за кожним з напрямів виробничо-економічної активності. До того ж часу системи долучення персоналу передбачали розроблення положень щодо проєктування бригади за певними ознаками та характеристиками. Було підготовлено й всебічно вивчено виробничо-економічний процес, на результати якого здійснюють вплив фахівці окремої бригади. Навчання менеджерів нижнього рівня для керівництва системою продуктивності у первинних виробничих підрозділах. Розроблення актуальних соціально-економічних методичних підходів. Такі підходи допомагають досягати запрограмованого рівня продуктивності.

Соціально-економічна основа поведження і активізування прояву можливостей працівників компанії, спрямована на збільшення продуктивності їх праці і є гарною мотивацією до роботи. Системи мотивування характеризують сукупності пов'язаних між собою різних міроприємств, які забезпечують стимулювання окремих працівників чи трудових колективів до досягнень цілі функціонування компанії [11, 20, 33].

Методики підвищення мотивування та збільшення продуктивності праці, які застосовуються у вітчизняних та іноземних корпораціях задля досягнення високого рівня результативності поділяються на чотири групи. Ці групи зорієнтовані на покращення рівня мотивування, результативності та продуктивності. Зважаючи на те, що це корелює із чинником продуктивності компанії, то ключовим тут буде соціальний аспект. Тому дійсно важливо приділяти увагу цим питанням та враховувати проблему людського чинника. І дійсно саме від цього багато у чому залежатиме мотивування та результативність [9, 28, 32, 39].

Першою групою методичних підходів є група «Теорії підкріплення».

Другою групою – «Поведінкове регулювання».

Третьою групою – «Проектування та перепроєктування бізнес-процесів зі значним обсягом затрат людської праці».

Четвертою групою – «Методики партисипативності».

Варто підкреслити, що такі методичні підходи дозволять досягти значних успіхів. Причина цього полягає у проведенні попереднього глибокого аналізу виробничо-комерційних бізнес-процесів.

Типові процеси, які здійснюють вплив на поведження персоналу в організації, передбачають:

- визначення проблем чи обсягів з бажаним рівнем змін;
- розроблення заходів, які дозволять оцінювати те, на стільки змінюється поведження персоналу в підприємницькій організації та його результатів;

- моніторинг змін намічених траєкторій у динаміці продуктивності;
- здійснення втручань через додатковий аналіз причин, які зумовлюють такі зміни;
- розроблення організаційно-економічних та управлінських заходів щодо усунення «вузьких місць» [10, 13, 27, 36].

До того ж часу усі трудоємні операційні процеси, які заміщуються, можуть розглядатися з позиції теорії трудової вартості та теорії добробуту від праці, що ототожнюється з декількома основними чинниками. Зокрема, це пов'язано з:

- відповідальністю;
- можливістю досягнень;
- системою контролювання ресурсів;
- можливістю отримання зворотнього взаємозв'язку;
- мірою отримання працівниками можливостей фахового та кар'єрного зростання;
- контролювання належних умовами роботи [11, 15, 33].

При цьому розрізняють низку моделей поведінки того чи іншого менеджера. У низці корпорацій із залученням експертів розроблено низку моделей поведінки керівників. До того ж такі моделі зазвичай розробляються як двохваріантні. У першому випадку ми маємо справу з моделлю індивідуального поведіння менеджера, а у другому випадку – моделлю розв'язання значних проблем.

Кожен з варіантів моделей поведінки менеджера пов'язується з правилами, які зорієнтовані на такі об'єкти управління як:

- інформація (особливості полягають у тому, що задля вибору альтернатив важливо скористатися всебічним спектром інформації та уникати однобічного підходу до ухвалення рішень);

- сумісність цілей (особливості полягають у тому, щоб робітник чи фахівець переймався доведеною метою та реалізовував її з належною мотивацією);

- неструктурні (неструктуризовані) проблеми (особливості полягають у тому, що з'являються неочікувані проблеми під час реалізації того чи іншого завдання, а, отже, необхідно отримати всебічний спектр інформації та забезпечити мотивацію до виконання);

- процес схвалення (особливості полягають у тому, що у разі, коли до керівника звертається співробітник із раціоналізаторськими пропозиціями, а керівник при цьому має відреагувати, то тоді важливо ретельно пояснити причину відмови або ж прийняти рекомендацію до впровадження) [12, 22, 29].

В природі існує той чи інший орієнтир для підприємств, які мають бажання випробувати партисипативну програму менеджменту продуктивності:

1. Програми починаються із оцінювання концепцій стратегічного розвитку компаній та готовності застосовувати такі системи;

2. Досліджується здатність персоналу і передусім керівників та спеціалістів підприємства бути єдиними у досягненні цілей підприємницької організації;

3. Важливо провести аналіз фінансових та трудових ресурсів, зважаючи на умови їх використання;

4. Можливість підприємства реалізувати процес матеріального заохочення персоналу, який буде належним чином ставитися до втілення таких програм;

5. Можливість підприємницької організації здійснити оперативну переорієнтацію у разі випадку невдач. Іншими словами проводиться аналіз гнучкості менеджменту компанії та її окремих підрозділів, а також оцінюється рівень керованості системи [13, 22, 33].

У результаті на підставі цієї інформації може бути відпрацьовано систему менеджменту, а згодом після аналізування одержаних результатів, розроблюється та запроваджується всезагальна партисипативна план-програма управління продуктивністю в організації із залученням усіх найманих працівників [37, 38].

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У ГОСПОДАРСТВІ**

### **2.1. Загальна економічна характеристика підприємства**

Територія фермерського господарства "Орхідея", яке розташоване в степовій зоні, переважно рівнинна, подекуди з розрізами і балками, а ґрунти є чорноземними. Клімат тут помірно-континентальний, з жарким та сухим літом і м'якою, малосніжною зимою. Такі сприятливі умови разом з родючими ґрунтами та рівнинною поверхнею дозволяють фермерам вирощувати великі врожаї зернових, технічних та кормових культур, а також овочів та фруктів. Фермерське господарство діє на підставі свого статуту, а на його балансі знаходяться млин, олійниця та їдальня. Об'єкти соціальної сфери передані на утримання сільської ради. ФГ "Орхідея" знаходиться за 16 км від смт. Петриківка та за 42 км від обласного центру. Найбільш зручним способом транспортування є автомобільні дороги з твердим покриттям.

Фермерське господарство "Орхідея" розташоване в тій частині району, де є багато чорноземів з достатньою кількістю гумусу для ефективного вирощування сільськогосподарських культур. Родючі землі підприємства не потребують значних капіталовкладень для поліпшення їх якості. Основним напрямком діяльності цього підприємства є розвиток рослинництва, зокрема вирощування зерна.

Умови економіки фермерського господарства "Орхідея" залежать від наявності та структури земельних, трудових та енергетичних ресурсів, а також від складу та структури основних фондів.

Світовий досвід показує, що великі господарства з розвинутою спеціалізацією мають більше переваг для ефективного використання виробничих потужностей, ніж дрібні та неспеціалізовані.



У таблиці 2.1 наведена структура земельних угідь фермерського господарства "Орхідея".

Таблиця 2.1

Динаміка і склад земельних угідь ФГ „Орхідея” за роками, гектарів

Показник	2018	2020	2022	2022 у % до 2018
Земельна площа - усього:	1013	1013	1013	100,0
у тому числі сільськогосп. угіддя	1013	1013	1013	100,0
Площа під ріллею	1013	1013	1013	100,0
Площа під дорогою, бідівлями, водоймами	2	2	2	100,0

Площа землі, яку використовує господарство, складає 1013 гектарів. Аналіз даних з таблиці 2.1 показує, що за останні п'ять років площа підприємства залишилася незмінною, хоча на господарстві проводяться заходи з лісозаготівлі на найбільш ерозійно-небезпечних схилових ділянках, що є важливою частиною системи землеробського захисту.

У сільському господарстві виробництво продукції залежить від таких чинників, як земля, робоча сила, засоби і предмети праці. Виробничі фонди сільського господарства виражені в грошових одиницях. Для оцінки ефективності господарювання підприємства важливо визначити його виробничий напрямок або спеціалізацію.

Розвиток головної галузі або культури, а також розвиток інших галузей, є важливим для використання виробничих можливостей підприємства в найбільш повному і економічному режимах. Отже, визначення спеціалізації господарства є важливим для аналізу рівня його господарювання.

Спеціалізація сільськогосподарських підприємств має на меті створення умов для збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та поліпшення якості виробленої продукції. Дані таблиці 2.2 показують, що озима пшениця (33,4%) та насіння соняшнику (29,7%) є головними культурами, які займають більшість площі господарства, що свідчить про спеціалізацію на вирощуванні цих культур. Крім того, значна частка площі приділяється вирощуванню ячменю (10,2%) та ріпаку (9,4%).

Таблиця 2.2

## Спеціалізація фермерського господарства «Орхідея» по роках

Вид товарної продукції	Відсоток			
	2018	2020	2022	У середньому
Озима пшениця	32,5	34,4	33,5	33,4
Соняшник	30,2	28,4	29,1	29,7
Кукурудза на зерно	8,5	6,5	7,4	8,1
Гречка	0,6	0,7	0,8	0,7
Овочі	0,4	0,3	0,2	0,4
Ячмінь	9,5	11,8	10,6	10,2
Ріпак	10,4	11,5	9,4	9,4
Горох	1,6	1,7	1,8	1,7
Інша продукція	2,5	3,2	1,7	2,4
Всього по господарству	100	100	100	100

У господарстві «Орхідея» економічна форма засобів праці є основними фондами. Ми проаналізуємо стан забезпеченості та ефективного використання цих основних фондів у цьому фермерському господарстві за допомогою даних з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання основних фондів фермерського господарства «Орхідея»

Показник	2018	2020	2022	2022 в % до 2018
Середньорічна вартість основних фондів тис. грн.	19567	25947	34234	174,9
Фондозабезпеченість на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.	1956	2594	3423	175,2
Фондоозброєність одного середньорічного працівника, тис. грн.	155,3	205,9	278,5	179,5
Чисельність працівників, осіб	126	125	123	97,6
Продуктивність праці, грн. \ працівника	36796	38547	42720	116,2
Рівень рентабельності, %	60,4	32,5	72,2	+11,8 в.п.

За останні роки ФГ "Орхідея" покращило рівень забезпеченості основними фондами на 100 га сільськогосподарських угідь і на середньорічного працівника відповідно на 75,2% та 79,5%. Це стало можливим завдяки збільшенню середньорічної вартості основних фондів на 74,9%. Рентабельність також зросла на 11,8 відсоткових пунктів.

Окрім того, трудові ресурси також є частиною ресурсного потенціалу підприємства. Для визначення кількості трудових ресурсів зберігають облік спискового складу працівників, включаючи тих, хто перебуває у відпустці, відрядженні, на курсах підвищення кваліфікації тощо і одержує заробітну платню в підприємстві. Однак, останнім часом спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників в середньорічному вимірі, включаючи працівників, які працюють в сільському господарстві, на 2,4% та 4,2% відповідно.

За підрахунками було встановлено середню забезпеченість трудовими ресурсами підприємства. Однак, оскільки виробництво в сільському

господарстві має сезонний характер, потреба в робочій силі коливається в різні періоди. Тому, для більш детального аналізу, необхідно визначити рівень забезпеченості господарства трудовими ресурсами в періоди, коли вони найбільш потрібні (наприклад, під час сівби або збирання врожаю).

Для зменшення напруженості у забезпеченні трудовими ресурсами підприємства можна використовувати такі заходи, як більш повне використання працівників, підвищення продуктивності праці, інтенсифікація виробництва, поліпшення технології та організації виробництва, комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів. Тому, в господарстві необхідно проводити аналіз забезпеченості трудовими ресурсами.

Таблиця 2.4

## Динаміка трудових ресурсів у ФГ “Орхідея” по роках

Категорія працівників	2018	2020	2022	2022 в % до 2018
Працівники підприємства, чол.	126	125	123	97,6
У тому числі зайняті в сільськогосподарському виробництві	118	116	114	96,6
у тому числі:				
трактористи, комбайнери	18	17	16	88,8
водії	15	12	14	93,3
Інші працівники	93	96	93	100,0
Працівники підсобних промислових виробництв та сфери обслуговування	15	16	18	120,0

При аналізі забезпеченості трудовими ресурсами в господарстві, порівнюють заплановану потребу по галузях, виробничих підрозділах та

категоріях працівників з наявністю їх в господарстві в періоди пікової роботи та роблять висновки на основі цього.

Таблиця 2.4 показує динаміку трудових ресурсів в господарстві. За останні п'ять років в господарстві спостерігається тенденція до часткового скорочення чисельності працівників, зокрема зменшення кількості працівників у галузі рослинництва на 4,0%. Однією з причин цього є припинення або майже припинення вирощування трудомістких культур, таких як овочі, картопля та баштанні, в останній час в ФГ "Орхідея".

Таблиця 2.5

Склад працівників ФГ "Орхідея" за рівнем освіти і трудового стажу (у % до загальної чисельності)

Групи працівників	2018	2019	2020	2021	2022
З рівнем освіти:					
– початкова	8,0	8,0	10,0	11,0	10,0
– незакінчена середня	35,0	34,0	27,0	29,0	28,0
– середня, середня спеціальна	45,0	44,0	49,0	47,0	48,0
– вища	12,0	14,0	14,0	13,0	14,0
За трудовим стажем, років:					
– до 5	13,0	14,0	14,0	14,0	12,0
– від 5 до 10	15,0	16,0	17,0	16,0	17,0
– від 10 до 15	24,0	23,0	23,0	23,0	24,0
– від 15 до 20	25,0	25,0	25,0	26,0	26,0
– більше 20	23,0	22,0	21,0	21,0	21,0

Аналіз якісного складу робочої сили є досить важливим інструментом для визначення професійного рівня працівників, їхнього досвіду та знань у

відповідній сфері, а також може служити резервом підвищення продуктивності праці. При проведенні якісного аналізу трудових ресурсів, необхідно звернути увагу на склад працівників за рівнем освіти та трудовим стажем (табл. 2.5). За результатами аналізу можна встановити, що дещо менше 15% працівників мають вищу освіту, але досить багато з них мають початкову освіту (8-11%). Однак, слід відзначити, що понад половина всього колективу складається з працівників, які мають середню або середню спеціальну освіту.

Групи працівників були розподілені більш рівномірно за трудовим стажем, з половиною працівників, які мають понад 15 років стажу, що свідчить про їх високу кваліфікацію та досвід. У залежності від умов праці та характеру виробництва, відзначається високий рівень загальної і середньої спеціальної освіти серед працюючих, зокрема в галузях тваринництва, допоміжних і обслуговуючих виробництвах. Рівень кваліфікації працівників залежить від кількох факторів, таких як загальний рівень освіти, тривалість професійної підготовки, загальний стаж та стаж роботи відповідної спеціальності, вік та індивідуальні здібності кожної людини. У сільському господарстві важливим показником інтенсифікації кадрів є класність працівників масових професій (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад кадрів масових професій по рівню кваліфікації у ФГ “Орхідея”  
(у % до загального числа)

Категорія професій	2018			2022		
	1 клас	2 клас	3 клас	1 клас	2 клас	3 клас
Трактористи-машиністи	25,8	36,7	38,3	29,7	43,2	26,2
Водії	31,2	35,9	33,2	32,7	38,3	29,1

У господарстві багато висококваліфікованих працівників: 73,9% трактористів-машиністів та 71,8% водіїв мають кваліфікацію 1 або 2 класу.

Якщо порівняти з даними 2018 року, то можна побачити, що кваліфікація працівників у всіх професіях зростає. Це може призвести до збільшення продуктивності роботи класних працівників на 15-20% у порівнянні з тими, хто не має відповідної класності.

## **2.2. Аналіз динаміки продуктивності операційної діяльності праці**

Одним з важливих напрямків у вивченні соціально-економічних процесів є дослідження загальної тенденції їх розвитку, яка може бути встановлена за допомогою методу регресійного аналізу. Цей метод полягає у відборі аналітичної функції, яка максимально точно описує зміну динаміки ряду в часі. Для встановлення тренду можна використовувати графічний метод за допомогою стандартних засобів Microsoft Excel.

Спочатку потрібно побудувати звичайний лінійний графік залежності обсягів продуктивності праці від часу за допомогою майстра діаграм. Далі можна внести зміни до графіка і додати тренд розвитку лінійної функції. Також можна вивести на графіку рівняння регресійної залежності обсягу виробництва валової продукції від часу та відповідний коефіцієнт детермінації.

У ФГ "Орхідея" аналітичне вирівнювання продуктивності праці показує незначну зміну середньорічного рівня показника зменшення по кукурудзі на зерно на  $-0,016$  ц/люд.-год та збільшення по соняшнику на  $0,057$  ц/ц/люд.-год (відповідно до додатків А і Б).

Для росту продуктивності праці необхідно брати до уваги використання трудових ресурсів та оплату праці. Важливо пам'ятати, що ріст використання основного капіталу не завжди приводить до підвищення продуктивності праці, якщо ріст чисельності робочої сили перевищує зростання обсягу капіталу, що може призвести до зменшення фондоозброєності праці робітників.

Недостатня інвестиційна активність у розвиток інфраструктури може спричинити зниження темпів зростання продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці має потенціал підвищити оплату праці, але важливо забезпечити, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання її оплати. Це створює можливості для розширеного відтворення, зниження витрат на виробництво і збільшення прибутку. У таблиці 2.7 порівнюються темпи зростання продуктивності праці та оплати праці в господарстві.

Таблиця 2.7

Співвідношення темпів зростання продуктивності операційної діяльності та оплати праці у ФГ „Орхідея”

Індикатор	2019	2020	2021	2022
Індекс продуктивності роботи	0,76	1,18	0,84	1,56
Індекс оплати праці на одного працівника	1,05	0,86	0,95	0,98
Коефіцієнт співвідношення оплати праці та продуктивності праці	1,37	0,74	1,15	0,63
Відносне заощадження (-) перевитрати (+), тис. грн.	167	-149	42	-263

За останні три роки, з 2019 по 2022 рік, продуктивність праці в компанії "Орхідея" зросла на 12,5%, тоді як оплата праці одного працівника зменшилась на 4,3%. Це означає, що темп росту продуктивності праці випереджає темп росту її оплати, що забезпечує зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва. У звітному році було досягнуто раціональне співвідношення між темпами росту продуктивності праці та її оплати, що дозволило компанії зекономити 263 тис. грн. Однак,



зростання продуктивності праці не виправдовується збільшенням оплати праці, що приводить до збільшення собівартості продукції та накопичень виробничих запасів не лише за розглянутий період, але й за попередні роки (рис. 2.1).

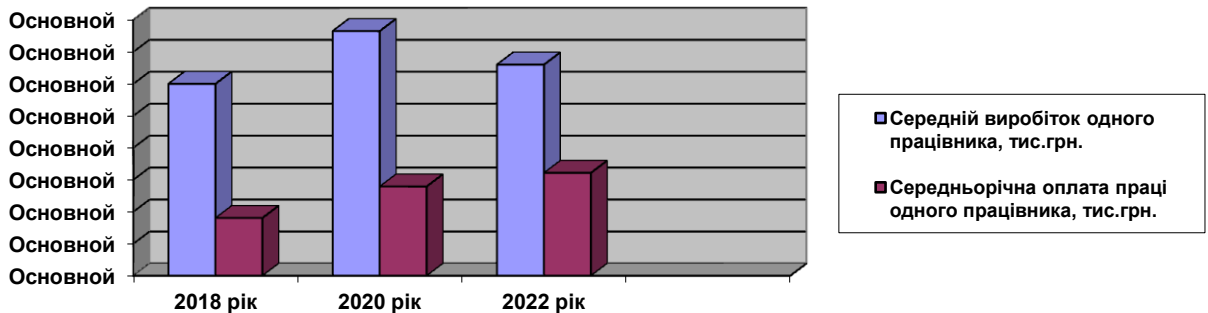


Рис. 2.1 Співвідношення зростання середнього виробітку одного працівника і середньорічної оплати праці у ФГ „Орхідея”

Продуктивність праці можна підвищувати за допомогою різних резервів. Нижче наведено декілька з них:

- використання новітніх технологій та обладнання: впровадження сучасного обладнання та технологій може знизити час виконання робіт та покращити якість продукції;
- оптимізація організації праці: раціональне планування робочих процесів, а також удосконалення структури та системи управління може покращити ефективність роботи;
- підвищення кваліфікації працівників: навчання та підвищення кваліфікації працівників дозволяє їм виконувати свої робочі обов'язки швидше та ефективніше;
- оптимізація процесів логістики та постачання: покращення логістики та постачання матеріалів може зменшити час, необхідний для виконання завдань та покращити якість продукції;

- мотивація працівників: створення стимулів та мотивації для працівників, таких як премії та підвищення зарплат, може збільшити їхню продуктивність та знизити кількість помилок [18, 25].

Важливим є вивчення впливу факторів на рівень середньорічного виробітку та кількісний вимір цього впливу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вплив факторів на рівень середньорічної продуктивності операційної діяльності працівників ФГ „Орхідея”

Індикатор	План	Факт	Відхилення (+;-)
Частка працівників аграрного виробництва у загальній чисельності працівників	0,828	0,788	-0,040
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	292	318	26
Середня тривалість робочих днів, годин	8,4	7,9	-0,5
Виріток працівника у середньому за одну годину, грн.	4,4	5,7	1,3
Виріток працівника у середньому за один рік, грн.	8052	10123	2071
Відхилення середньорічного виробітку (грн.) за рахунок зміни:			
- частки працівників аграрного виробництва у загальній кількості працівників	-	-	-382,0
- кількості відпрацьованих днів працівником за рік	-	-	715,9
- тривалості робочого дня	-	-	-209,81
- середньогодинної продуктивності	-	-	1947,9

Загалом наукова організація праці відіграє важливу роль у використанні найбільш ефективних методів та заходів виробництва, а також у раціональному розміщенні працівників. Впровадження нових технологій у виробничий процес забезпечує стабільність і дає змогу заощаджувати

робочий час. У сільському господарстві великий вплив на рівень продуктивності праці мають технічні фактори, які відображають розвиток матеріально-технічної бази господарства за допомогою впровадження досягнень науково-технічного прогресу та підвищення фондоозброєності.

Середньорічний виробіток на одного працівника в сільськогосподарському секторі зріс на 25,9%, що становить 2071 грн. Збільшення виробітку було досягнуто завдяки збільшенню тривалості робочого дня на 9,5% та годинного виробітку на 23,4%. Однак, вплив на результативність роботи суттєво негативно вплинули простой робочого часу, які відбувалися цілодобово та в межах зміни. Це призвело до зниження середньорічного виробітку на 209,81 грн через втрату робочого часу.

Динаміка середньорічного і середньогодиного виробітку працівників ФГ „Орхідея” представлена на рис. 2.2 і 2.3.

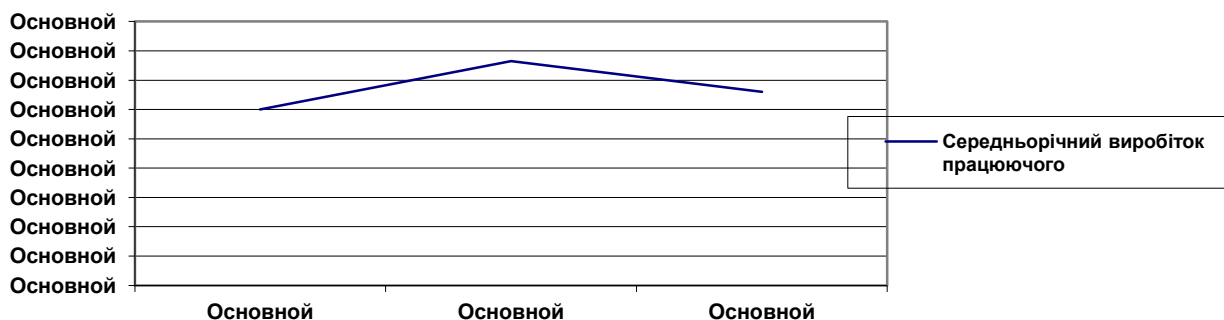


Рис. 2.2 Динаміка середньорічного виробітку працівників ФГ „Орхідея”

Продуктивність операційної діяльності відіграє важливу роль у досягненні успіху бізнесу. Вона визначає, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси (працю, обладнання, матеріали та ін.), щоб виробляти продукцію або надавати послуги. Збільшення продуктивності може допомогти знизити витрати, підвищити якість виробництва, збільшити прибуток і підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Також вона дозволяє краще управляти запасами, зменшувати час виготовлення продукції, збільшувати кількість виробленої продукції в одиницю часу та забезпечувати

більш високу якість виконання робіт. Продуктивність є одним з головних критеріїв оцінки ефективності операційної діяльності компанії.

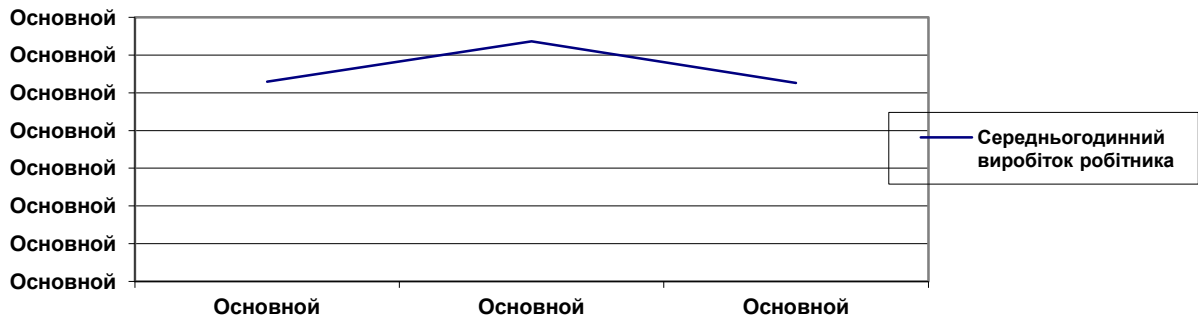


Рис. 2.3 Динаміка середньогодинного виробітку працівників ФГ „Орхідея”

Роль факторного аналізу полягає в тому, що він допомагає виявити складні зв'язки між різними змінними, що впливають на певний процес або явище. Цей метод дозволяє відокремити загальні фактори, які пояснюють більшість варіації в досліджуваних змінних, і відкинути незначущі фактори. Застосування факторного аналізу допомагає в різних сферах, наприклад, в бізнесі, наукових дослідженнях, соціології, психології та інших галузях. В бізнесі факторний аналіз може допомогти виявити фактори, які впливають на ефективність підприємства, і відокремити найважливіші з них. Це дозволить підприємству зосередитись на найважливіших факторах і покращити свою продуктивність.

Для проведення аналізу резервів продуктивності праці використовують різні методи, такі як аналіз витрат на працю, метод руху часу, метрологічний аналіз тощо. Одним з ключових завдань цього аналізу є визначення потенційних резервів збільшення продуктивності праці шляхом усунення причин зниження продуктивності та вдосконалення технологій. Так, за допомогою методу різниць необхідно було визначити вплив на

середньорічний виробіток зміни факторів, при цьому порівнюємо 2022 рік з 2018 (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення впливу чинників на рівень середньорічного виробітку працівників ФГ „Орхідея”

Фактор	Обчислення	Зміна річної продуктивності операційної діяльності, тис. грн
Зміна кількості днів у році	$5,21 \times 7,61 \times 12,72$	0,41
Зміна тривалості робочого дня	$233,7 \times (-0,017) \times 12,72$	0,051
Зміна середньогодинної продуктивності	$233,67 \times 7,585 \times (-2,21)$	-3,92
Всього		-3,451

Чинник середньогодинного виробітку знижує рівень середньорічного виробітку на 3,451 тис. грн. і є резервом його підвищення в майбутньому. Загалом аналіз резервів продуктивності праці дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси та збільшувати ефективність виробничих процесів. Це може допомогти знизити витрати на оплату праці, збільшити виробничу потужність та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРО-ДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Удосконалення організаційно-економічних методів менеджменту продуктивності праці на підприємстві**

Автоматизація операційних процесів дозволяє значно збільшити ефективність та точність операцій, скоротити час, що витрачається на їх виконання, та знизити кількість помилок. Автоматизація операційних процесів може бути застосована в різних сферах, включаючи виробництво, логістику, фінанси, бухгалтерію та інші.

Для фермерського господарства "Орхідея" запропоновано використання системи BAS Бухгалтерія, яка дозволяє автоматизувати різні служби господарства або лише бухгалтерську роботу, а також працювати з декількома підприємствами одночасно. Програма надає функціонал для управління фінансовими операціями та взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками. Бухгалтерський облік та аналіз на підприємстві можна легко організувати за допомогою даної програми. Великою перевагою є можливість користувача самостійно налаштовувати аналітичні таблиці, такі як показники ефективності праці, витрат на оплату праці та її продуктивності, прибуток та дохід на 1 гривню збутових витрат тощо.

Для внесення даних до програми можна використовувати окремі записи або групові операції, причому дані мають узгоджуватися з первинними документами. Цей софт дозволяє ведення обліку для кількох організацій в загальній базі або окремо для кожної з них. Існує кілька методів оцінки матеріальних запасів, таких як середня собівартість, метод першого входу -

першого виходу (FIFO) та спосіб для роздрібної торгівлі, коли запаси оцінюються за ціною продажу, враховуючи середній відсоток націнки.

"BAS Бухгалтерія" для складу є програмним забезпеченням, яке дозволяє вести кількісний облік та проводити інвентаризацію товарів. На основі результатів інвентаризації визначається недолік або надлишок запасів.

Система відображає прибуття та продаж продукції та автоматично генерує необхідну документацію. Оптові продажі відбуваються за укладеним договором між покупцем та постачальником. Для роздрібної торгівлі, програма надає можливість контролювати безпосередньо продажі або проводити їх аналіз після інвентаризації. За допомогою цієї системи можна зменшити витрати на оплату праці працівників підприємства, як показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Економічний ефект від пропозиції щодо автоматизації операційних процесів у бухгалтерській службі ФГ «Орхідея» ("BAS Бухгалтерія")

Статті доходів і витрат	До впровадження пропозиції	Після впровадження пропозиції	Економічний ефект
Витрати на обслуговування програми		2500 (вартість обслуговування на місяць)х12= 18000 грн.	-30 000 грн.
Річна заробітна плата працівників бухгалтерії: -головний бухгалтер - бухгалтери	688 800 грн.	363 800 грн.	+325 000 грн.
Разом	-	-	295 000 грн.

На сьогоднішній день в бухгалтерії працює 4 особи. Пропонується скоротити їх кількість на 2 штатні одиниці. Завдяки даній пропозиції підприємство матиме щорічну економію близько 295 000 грн. При цьому очікується, що продуктивність праці в роботі цієї служби підвищиться понад як 30 %.

### **3.2. Матеріально-технічні чинники управління виробітком в господарстві**

Для збільшення продуктивності праці в зерновиробництві ФГ «Орхідея» можна використовувати наступні методи: використання новітніх технологій, розширення посівних площ, покращення структури та підвищення урожайності зернових культур і т. ін.

Один з таких методів - використання мікрохвильових технологій для обробки насіння перед посівом. Цей метод дозволяє знищувати фітопатогени насіння без використання хімічних речовин і, при цьому, стимулювати біологічну активність насіння. Мікрохвильові поля можуть викликати інтенсивну взаємодію молекул води, що призводить до виділення тепла і підвищення тиску на фітопатоген. Зерно, в свою чергу, має більш пластичну оболонку, що дає можливість підвищити урожайність за рахунок збільшення тиску на зерно під час обробки мікрохвильовим полем.

Фітопатогени та зерно мають різний вміст вологи, що впливає на їх поведінку при діелектричному нагріванні. Вміст вологи в фітопатогенах знаходиться в діапазоні від 14,0 % до 16,0 %, тоді як у зерна цей показник зазвичай становить від 13,0 % до 14,0 %. Це є ключовим фактором, який визначає ефективність процесу діелектричного нагрівання для цих матеріалів.

Ця технологія мікрохвильової обробки насіння є важливим кроком в підвищенні продуктивності та зниженні витрат на зерновиробництво. Вона



не тільки знищує фітопатогени, але й сприяє стимулюванню біологічної активності насіння. Додатково, вона є більш екологічно чистою альтернативою до хімічних методів боротьби з хворобами насіння. Використання цієї технології дозволяє збільшити врожайність зернових культур та знизити витрати на виробництво, що може бути важливим фактором для підприємств, що займаються зерновиробництвом.

Використання мікрохвильових полів для боротьби з фітопатогенами у різних культурах має велику перевагу, оскільки не потребує хімічних засобів. Це також сприяє збільшенню врожаю, як приклад, використання мікрохвильової обробки дозволяє отримати вищий врожай від 6,99 до 9,99 ц/га для деяких сортів м'якої пшениці та від 4,8 до 13,8 ц/га для ячменю. Також відзначається збільшення проростання та кількості сходів у кукурудзи до 10,0 % та 4-8 % відповідно, а також підвищення врожаю на 12,8 % для насіння та 50,8 % для зеленої маси. При застосуванні мікрохвильової обробки некондиційної гібридної кукурудзи, спостерігається підвищення схожості з 62% до 80%, що становить приблизно 18,5 %.

Дослідження показали, що застосування мікрохвильових полів в обробці насіння має важливу перевагу: воно дозволяє знищувати фітопатогенів без використання хімічних засобів, тим самим роблячи рослини більш стійкими до хвороб у майбутньому. Крім того, застосування таких технологій може покращувати продуктивність рослин, і деякі сорти пшениці та ячменю можуть дати додатковий урожай від 8,8 % до 50,6 %. Мікрохвильова обробка кукурудзи також здатна збільшувати кількість проростків та врожайність насіння. Загалом, застосування мікрохвильових полів може мати позитивний вплив на сільське господарство та збільшувати його ефективність.

Отже, застосування мікрохвильових полів для обробки насіння зернових культур підвищує їх активність під час проростання, що є важливим з практичної точки зору. Це пояснюється тим, що збільшення схожості насіння дозволяє знизити витрати насінневого матеріалу.

У таблиці 3.2 наведено дані про результати досліджень, які були проведені на деяких сортах зернових культур дослідницькими станціями. Ці результати можуть бути корисними для застосування у ФГ «Орхідея».

Таблиця 3.2

Урожай зернових колосових культур при застосування мікрохвильових технологій [18, 32]

Культура	Вид сорту	Урожайність, ц/га		Додаток до врожаю	
		до	після	ц/га	%
Озима пшениця	Шестопалівка	67,8	73,5	6,00	8,8
	Кубус	60,8	70,8	9,8	16,5
	Землячка одеська	65,5	68,8	3,5	5,3
Ярий ячмінь	Водограй	19,7	24,8	4,6	23,5
	Сталкер	25,8	47,5	18,7	71,5
	Вакула	26,5	39,8	13,5	50,5

Можна зазначити, що застосування мікрохвильових полів для обробки насіння приводить до збільшення валових зборів зерна пшениці в країні, навіть при високій виробничій продуктивності. Результати досліджень також вказують на позитивні соціально-економічні вигоди для ФГ «Орхідея». Використання мікрохвильових полів дозволяє боротися з хворобами на рослини без забруднення навколишнього середовища, як це відбувається при застосуванні отрутохімкатів. Крім того, знижується норма висіву насіння, покращуються якісні характеристики насіння, збільшується його морозостійкість та засухостійкість, що сприяє збільшенню валового збору по зерновим культурам. Це дозволяє ефективно оптимізувати структуру посівних площ. Застосування мікрохвильових полів також знижує витрати праці та витрати на отрутохімкати, що в свою чергу сприяє зниженню

собівартості та підвищенню економічної ефективності виробництва в сільськогосподарській галузі.

Однією з умов, на яку необхідно звернути увагу, є вплив кліматичних умов на вирощування сільськогосподарських культур. Непередбачуваність погодних умов при традиційних методах обробітку землі може призвести до великих коливань в урожайності від 20,0 до 80,0 % в залежності від року. Вивчення реакції культур на зміни умов може допомогти управляти рівнем і сталістю врожаїв.

У господарстві ФГ «Орхідея» покращення структури посівних площ може стати значним резервом для збільшення виробництва. Це можна досягти за допомогою збільшення високоурожайних культур в загальній посівній площі. Для розрахунку цього резерву необхідно спочатку визначити оптимальну структуру посівів, враховуючи можливості і обмеження господарства, а потім порівняти фактичний об'єм продукції з можливим, що можна отримати з тієї ж фактичної посівної площі, але з покращеною структурою посівів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обчислення продуктивності зернового виробництва за рахунок поліпшення структури посівів у ФГ «Орхідея»

Групи культур	Структура посіву, %		Посівні площі, гектар		Середня урожайність за 3 роки, ц	Обсяги виробництва при структурі посіву, центнерів	
	факт	проєкт	факт	проєкт		Фактичний	Можливий
Озимі зернові	54,3	62,0	423	484	34,8	14720	16843
Ярові зернові	31,5	28,7	246	224	32,8	8069	7347
Зернобобові	6,7	10,0	52	78	19,5	1014	1521

Шляхом використання високоврожайних сортів культур та зменшення частки низьковрожайних, можна регулювати розмір валового збору. Перерозподіл посівних площ під озиму пшеницю може сприяти збільшенню питомої ваги більш урожайних сортів та зменшенню низьковрожайних, що в свою чергу призведе до приросту валового виходу продукції на 1908 ц. Крім того, недопущення втрат під час збирання урожаю також є значним резервом для збільшення продуктивності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення резервів зростання продуктивності виробництва озимої пшениці від поліпшення сортової структури у ФГ «Орхідея»

Вид сорту	Середня врожайність за 3 роки, ц	Структура посівів, %			Резерви зростання урожайності, центнерів/гектар
		факт	проект	відхилення	
Шестопалівка	28,7	40,2	20,8	-19,40	-5,56
Кубус	31,8	35,8	18,5	-17,30	-5,56
Землячка одеська	42,8	24,5	35,5	+11,0	+4,75
Подолянка	34,8	–	25,7	+25,7	+8,85
Всього	32,7	100,0	100,0	–	+2,45

Через втрату значної частини озимих культур і їх пересів ячменем у фермерському господарстві «Орхідея», частка ярових культур значно зросла. Тому доцільно збільшити питому вагу озимих культур в загальній посівній площі зернових культур шляхом перерозподілу посівних площ. Це дозволить зібрати зернових більше, ніж при фактичній структурі посівів. Ріст урожайності сільськогосподарських культур є основним резервом для збільшення виробництва продукції, і це може бути досягнуто за допомогою

високоврожайних сортів культур, зменшення втрат при збиранні врожаю і інших заходів.

Для визначення розміру втрат продукції порівнюють урожайність на площах, де збір врожаю проведений в оптимальний термін чи пізніше, оскільки дозрівання зерна може спричинити втрати виробництва до 30,0 %. Збирання врожаю в оптимальний час може збільшити обсяг виробництва зерна на 579 ц, включаючи ярові культури на 451 ц та зернобобові на 128 ц (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Обчислення резервів зростання виробництва зернових за рахунок збирання урожаю в оптимальні терміни у ФГ «Орхідея»

Групи культур	Площа зібрана пізніше строків, гектар	Урожайність при збиранні, центнерів/гектар		Резерв збільшення виробництва зерна за умови оптимального строку збирання, ц	
		у агротехнічні терміни	пізніше	з 1 гектару	всього
Ярі зернові	110	26,7	22,6	4,1	451
Зернобобові	25	21,7	16,6	5,1	128
Разом	135	–	–	–	579

Зростання виробництва зерна є ключовим для стабілізації обсягів виробництва високоякісного зерна та підвищення його ефективності, оскільки ця галузь є потенційно дохідною та впливає на рентабельність різних галузей. Тому пошук резервів збільшення виробництва зерна та аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства є актуальними.

Проведемо узагальнення резервів збільшення валового виробництва зернових колосових у ФГ «Орхідея» за кожним видом продукції у

натуральному та вартісному вираженні з урахуванням співставних цін (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Комплекс резервів збільшення продуктивності зерновиробництва у ФГ «Орхідея»

Джерела резерву	Резерв	
	у натуральному вираженні, центнерів	у вартісному вираженні, тис. грн.
Поліпшення структури посівів	1908	1526,4
Поліпшення сортової структури	1802	1441,6
Збирання врожаїв в оптимальні агротехнічні терміни	579	463,2
Усього	4289	3431,2
У відсотках щодо загальних обсягів аграрної продукції	17,9	-

Якщо використати інтенсивні резерви, то підприємство може збільшити свій валовий збір на 4289 ц зерна, що становить 17,9 % від рівня збору в 2018 році. При перерахуванні на співставні ціни, це може призвести до додаткового доходу від продажу продукції на суму 3431,2 тис. грн.

Прогнозований рівень продуктивності праці на ФГ «Орхідея» з урахуванням збільшення виходу продукції визначається за певною формулою.

$$P_{СК} = \frac{ВП + P \uparrow ВП}{ЗП_{\phi}}, \quad (3.1)$$

де  $P_{СК}$  – скоригований рівень годинної продуктивності праці, грн.;

ВП – обсяг валової продукції у звітному періоді, тис. грн.;

$R \uparrow$  ВП – резерви нарощування виробництва продукції, тис. грн.

$ЗП_{\phi}$  – рівень фактичних витрат праці в звітному періоді, тис. люд.-год.

У порівнянні із фактичним рівнем продуктивності праці скоригований збільшиться на 18,2 %.

### **3.3. Покращення соціально-психологічних методів менеджменту продуктивності праці**

Бажання розвиватися в професійному плані є важливим показником ефективності робочого потенціалу. На жаль, більшість працівників не проявляє інтересу до покращення своїх професійних навичок, і це в основному через відсутність підтримки ініціатив з боку керівників в сільськогосподарських підприємствах. Недостатня матеріальна винагорода за підвищення кваліфікації і незначні доплати за звання - це головні фактори, що обмежують мотивацію працівників. Наша думка полягає в тому, що бажання до підвищення професійної майстерності повинно бути розглянуто як ключовий показник працевлаштування. Для оцінки трудових характеристик працівників рекомендується використовувати такі критерії, як якість та кількість виробленої продукції, витрати на сировину та матеріали, відсоток продукції, яка не відповідає вимогам, а також трудову дисципліну, включаючи кількість необґрунтованих відсутностей на роботі.

Для оцінки професійних здібностей працівників необхідно проводити їх оцінку відділом кадрів та планово-економічним відділом з певною періодичністю. Наша рекомендація полягає в тому, що це слід робити щорічно, а в разі контрактних працівників - перед укладанням нового

контракту. Результати оцінки повинні бути використані для перегляду умов оплати праці, надання премій або застосування штрафів.

Хоча підвищення рівня професійної підготовки та майстерності працівників зазвичай призводить до покращення якості праці, але це залежить від умов праці та побуту. Не можна ігнорувати інші умови праці, такі як відносини в колективі, можливість кар'єрного росту, відношення керівництва та умови виробництва. Також важливо враховувати оцінку результатів праці, а не тільки матеріальну винагороду та умови побуту.

Для визначення основних аспектів, що впливають на умови праці, було проведено опитування серед працівників ФГ «Орхідея». Учасникам пропонували розташувати різні фактори умов праці у порядку їх важливості, при цьому нараховувалися бали відповідно до розташування (п'яте місце - 1 бал, четверте місце - 2 бали, третє місце - 3 бали, друге місце - 4 бали, перше місце - 5 балів). Результати дослідження подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінювання бажаних умов для продуктивної роботи окремих працівників ФГ «Орхідея»

Індикатор	Рівень оцінки, бали					Сума, бали
	Бухгалтер	Бригадир ТРБ	Агроном	Інженер-механік	Завідувач олійниці	
відносини у колективі	5,1	4,2	3,1	4,3	3,2	19,8
оцінювання результатів роботи	5,1	3,3	3,3	3,1	4,1	18,8
умови для виробництва	4,1	5,3	3,2	3,1	2,1	17,7
ставлення збоку керівництва	3,1	3,2	4,1	1,2	3,2	14,8
можливість кар'єрного зростання	3,1	2,1	4,4	1,3	1,1	11,7



За результатами проведеного опитування видно, що найбільш важливим аспектом для працівників є відносини в колективі (19,8 балів), на другому місці - оцінка результатів праці (18,8 балів), на третьому - умови виробництва (17,7 балів), на четвертому - відношення з керівництвом (14,8 балів), на п'ятому - можливість кар'єрного зросту (11,7 балів). Варто відзначити, що лише два респонденти (20,0 % від усіх опитаних) вважають оцінку результатів праці найважливішим аспектом.

Узагальнюючи ці дані, можна сказати, що у ФГ «Орхідея» не надається належної уваги соціально-економічним факторам, які можуть підвищити ефективність праці. Відсутність мотиваційного механізму, який би враховував всі вищезазначені аспекти, підтверджує цю проблему.

Необхідно звернути особливу увагу на соціально-побутову сферу в сільській місцевості. Останніми роками вона погіршується, що викликає відтік молоді в міста і погіршення демографічної ситуації в селах. Топ-менеджмент ФГ «Орхідея» недостатньо стимулює працівників розвивати свої професійні навички, і це є головним обмеженням для збільшення продуктивності праці. Ці тенденції є негативними для науково-технічного прогресу. Однак, зараз головним питанням залишається матеріальна винагорода за працю. Допоки не будуть забезпечені адекватні заробітні плати, всі інші мотиваційні фактори не матимуть великого впливу на підвищення продуктивності праці. Задоволення первинних потреб працівників виробничого сектора стане основою для зростання рівня продуктивності праці за рахунок вирішення вторинних потреб.

У ФГ «Орхідея» можна використовувати різні методи менеджменту продуктивності праці, зокрема модель авторегресії. Ця модель використовується для прогнозування значень продуктивності на основі даних про попередні періоди, коли відомо, що процес значно залежить від свого розвитку в ці періоди. Об'єднана модель авторегресії часто використовується в процесі прогнозування, і вона побудована на визначенні та оцінці змінного

середнього коефіцієнта, який визначає динаміку продуктивності в часі. Прогнозування виконується з використанням об'єднаної моделі авторегресії, яка базується на змінному середньому коефіцієнті. Динаміка продуктивності може бути спрогнозована досить точно з використанням рішень, які отримані з системи рівнянь, побудованої на основі цієї моделі.

Для прогнозування продуктивності праці використовуються моделі на основі просторово-часової інформації. При побудові таких моделей враховуються фактори, що впливають на значення продуктивності і описуються як лінійні, так і стохастичні функції. Якщо наявні кілька часових рядів продуктивності, то з їхньою допомогою визначаються прирости по кожному ряду, які утворюють просторово-часову інформацію про діяльність підприємств на певний проміжок часу. Ці моделі відрізняються від раніше розглянутих методів побудови моделей прогнозування продуктивності праці [12, 18].

За допомогою лінійних або статичних функцій визначаються найбільш впливові фактори для продуктивності підприємств. Оскільки кожне підприємство може мати свої унікальні фактори, то використовуються регресійні моделі для опису системи. Побудова такої моделі включає наступні етапи:

- визначення трендів, які описують динаміку продуктивності для кожного підприємства;
- визначення факторів, їх вагомості і трендів для кожного підприємства;
- створення багатофакторної моделі, яка об'єднує зміни у факторах та продуктивності;

на основі отриманих коефіцієнтів формується матриця, яка дозволяє оцінити динаміку продуктивності в регіоні чи галузі.

У майбутньому створюється ряд даних про продуктивність з розбивкою по роках. Після закінчення кожного року порівнюються

прогнозовані та фактичні результати, і визначається вага впливу раніше встановлених факторів на рівень продуктивності. За отриманими результатами корегуються прогнози на наступні періоди, і якщо аналіз факторів виявляє потребу в корекції, складається план заходів на наступний прогнозний період, який включає управління та нові фактори. Цей процес дозволяє регулювати управління продуктивністю на рівні окремого підприємства та в цілому [18, 27].

Задля оптимізування витрат на підвищення продуктивності праці у фермерському господарстві «Орхідея» в кваліфікаційній роботі використовувався метод лінійного програмування. Вихідні дані для створення матриці моделі задачі наведені в таблиці 3.8.

Для досягнення запланованого річного підвищення продуктивності праці від удосконалення системи кадрового менеджменту ФГ «Орхідея» на 17 % або більше при максимальних витратах коштів у розмірі 100 000 грн., можна сформулювати декілька груп обмежень.

Матриця економіко-математичної моделі містить чотири групи обмежень: група I - обмеження по максимальним та мінімальним затратам праці при проведенні заходів; група II - обмеження по мінімальному річному підвищенню продуктивності праці; група III - обмеження по максимальному використанню обсягу коштів на удосконалення системи кадрового менеджменту ФГ «Орхідея».

Цільова функція – мінімальний рівень вартості здійснення заходів з покращення системи кадрового менеджменту:

$$425X_1 + 654X_2 + 725X_3 + 526X_4 + 482X_5 \Rightarrow \text{мінімамальне значення.}$$

Матричне представлення економіко-математичної моделі на основі методу лінійного програмування та результати її вирішення продемонстровано у додатку В.

Таблиця 3.8

Інформація для формування економіко-математичної моделі задачі з оптимізації витрат на підвищення запланованого рівня продуктивності праці у ФГ «Орхідея»

Напрямок	Витрати праці, людино-годин		Потенційні обсяги збільшення продуктивності праці, %	Вартісна оцінка, грн./людино-година
	мінімальні очікування	максимальні очікування		
Удосконалення соціально-економічних методів менеджменту	72		8	425
Формування заходів з покращення процесу стимулювання праці	38		17	654
Маркетинг персоналу		82	25	725
Поліпшення атестації працівників		18	12	526
Покращення морально-психологічного клімату у колективі	75		22	482

Після використання методу лінійного програмування було визначено, що найменш вартісним варіантом альтернативного рішення для досягнення

запланованого підвищення продуктивності праці у ФГ «Орхідея» є фінансування таких заходів як удосконалення соціально-економічних методів управління, формування системи стимулювання праці та покращення морально-психологічного клімату у колективі. Виконання такого комплексу разових міроприємств дозволить досягти запланованого результату при оптимальних обсягах витрат у розмірі 91 602 грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління є процесом, який пов'язаний зі стратегічним та оперативним плануванням і постійним контролем за результативним задіянням методичних підходів у чинній системі збільшення продуктивності. У результаті на підставі цієї інформації може бути відпрацьовано систему менеджменту, а згодом після аналізування одержаних результатів, розроблюється та запроваджується всезагальна партисипативна план-програма управління продуктивністю в організації із залученням усіх найманих працівників. Зростання показників продуктивності роботи у підприємницьких організаціях відбувається через: зростання обсягів одиниць товарної номенклатури, які створюються протягом певного часового періоду за незмінної якості.

2. Менеджмент продуктивності характеризується прямим та зворотним зв'язком. Зокрема, на початку виявляються найбільш впливові чинники. Потім вони розкладаються на підчинники і за допомогою регуляції підчинників здійснюють вплив на сукупність підсумкових показників. Чим більшою є кількість чинників, тим є кращим, бо це надає можливість ефективніше здійснювати менеджмент продуктивності. Між тим складнішими та громіздкими стають самі процеси управління. Багатофакторна модель наразі є доволі важливою, бо вона найчастіше використовується саме у державах із розвинутим рівнем економіки задля радикального вирішення проблем низької продуктивності.

3. Територія землекористування фермерського господарства "Орхідея" складає 1013 га. Наразі озима пшениця (33,4%) та насіння соняшнику (29,7%) є головними культурами, які займають більшість площі господарства, що свідчить про спеціалізацію на вирощуванні цих культур. Крім того, значна

частка площі приділяється вирощуванню ячменю (10,2%) та ріпаку (9,4%). За останні роки ФГ "Орхідея" покращило рівень забезпеченості основними фондами на 100 га сільськогосподарських угідь і на середньорічного працівника відповідно на 75,2% та 79,5%. Це стало можливим завдяки збільшенню середньорічної вартості основних фондів на 74,9%. Рентабельність також зросла на 11,8 відсоткових пунктів. Останні роки в господарстві спостерігається тенденція до часткового скорочення чисельності працівників, зокрема зменшення кількості працівників у галузі рослинництва. Однією з причин цього є припинення або майже припинення вирощування трудомістких культур, таких як овочі, картопля та баштанні, в останній час в ФГ "Орхідея".

4. За останні роки, з 2019 по 2022 рік, продуктивність праці в господарстві "Орхідея" зросла на 12,5%, тоді як оплата праці одного працівника зменшилась на 4,3%. Це означає, що темп росту продуктивності праці випереджає темп росту її оплати, що забезпечує зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва. У звітному році було досягнуто раціональне співвідношення між темпами росту продуктивності праці та її оплати, що дозволило господарству заощадити 263 тис. грн. Однак, зростання продуктивності праці не виправдовується збільшенням оплати праці, що приводить до збільшення собівартості продукції та накопичень виробничих запасів не лише за розглянутий період, але й за попередні роки.

5. Середньорічний виробіток на одного працівника в сільськогосподарському секторі зріс на 25,9%. Збільшення виробітку було досягнуто завдяки збільшенню тривалості робочого дня та годинного виробітку. Однак, на результативність роботи негативно вплинули простой робочого часу, які відбувалися цілодобово та в межах зміни. Це призвело до зниження середньорічного виробітку на 209,81 грн. через втрату робочого

часу. Чинник середньогодинного виробітку знижує рівень середньорічного виробітку на 3,451 тис. грн. і є резервом його підвищення в майбутньому.

6. Для фермерського господарства "Орхідея" запропоновано використання системи BAS Бухгалтерія, яка дозволяє автоматизувати бухгалтерську роботу, а також працювати з декількома підприємствами одночасно. Програма надає функціонал для управління фінансовими операціями та взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками. На сьогоднішній день в бухгалтерії працює 4 особи. Пропонується скоротити їх кількість на 2 штатні одиниці. Завдяки даній пропозиції підприємство матиме щорічну економію близько 295 000 грн. При цьому очікується, що продуктивність праці в роботі цієї служби підвищиться понад як 30 %.

7. Для збільшення продуктивності праці в зерновиробництві ФГ «Орхідея» можна використовувати наступні методи: використання новітніх технологій, розширення посівних площ, покращення структури та підвищення урожайності зернових культур і т. ін. Наприклад, у ФГ «Орхідея» покращення структури посівних площ може стати значним резервом для збільшення виробництва. Цього можна досягти і за допомогою збільшення високоврожайних культур в загальній посівній площі. Загалом, якщо використати інтенсивні резерви, то підприємство може збільшити свій валовий збір на 4289 ц зерна, що становить 17,9 % від рівня збору в 2018 році. При перерахуванні на співставні ціни, це може призвести до додаткового доходу від продажу продукції на суму 3431,2 тис. грн.

8. За результатами проведеного опитування видно, що найбільш важливим аспектом для працівників є відносини в колективі (19,8 балів), на другому місці - оцінка результатів праці (18,8 балів), на третьому - умови виробництва (17,7 балів), на четвертому - відношення з керівництвом (14,8 балів), на п'ятому - можливість кар'єрного зросту (11,7 балів). Варто відзначити, що лише два респонденти (20,0 % від усіх опитаних) вважають оцінку результатів праці найважливішим аспектом.



9. У ФГ «Орхідея» не надається належної уваги соціально-економічним факторам, які можуть підвищити ефективність праці. Відсутність мотиваційного механізму, який би враховував всі вищезазначені аспекти, підтверджує цю проблему. Після використання методу лінійного програмування було визначено, що найменш вартісним варіантом альтернативного рішення для досягнення запланованого підвищення продуктивності праці у ФГ «Орхідея» буде фінансування таких заходів як удосконалення соціально-економічних методів управління, формування системи стимулювання праці та покращення морально-психологічного клімату у колективі. Виконання такого комплексу разових міроприємств дозволить досягти запланованого результату при оптимальних обсягах витрат у розмірі 91 602 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н.М. (2018). Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (18 (1)), 21-26.
2. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. (2019). Корпоративне управління: навч. посібник. Маріуполь: МДУ, 254 с.
3. Богиня Д.П., Грішкова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. К.: Знання – Преса, 2007. 313 с.
4. Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Новак І.М. (2021). Операційний менеджмент: навчальний посібник. Умань: Видавець «Сочінський ММ», 254 с.
5. Горфінкель Д. Економіка підприємства: Навч. посібник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 314-367.
6. Дем'яненко, С. І. (2018). Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*, (12), 42-50.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 158 с.
8. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студентів економічної спеціальності вищ. навч. закл.: У2 т. Т.2. К.: Видавництво Європейського університету, 2002. 604
9. Економічна енциклопедія / За ред. С. Мочерного, К.: 2005. 890 с.
10. Єсінова Н.І. Економіка праці: Навч. посіб. Харків: Вид.група „Академія”, 2004. 176 с.

11. Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С., Горчинська І. П. (2021). Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*, 1(2), 79-87.
12. Карачина Н.П., Сметанюк О.А. (2019). Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*, (143), 148-159.
13. Кваско А.В., Шендерівська, Л.П. (2022). Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, (46), 16-22.
14. Колот А.О. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
15. Кучіна С.Е., Айвазян В.Г. (2021). *Фактори підвищення продуктивності праці на підприємстві* (Doctoral dissertation, Національний технічний університет" Харківський політехнічний інститут").
16. Кравчук О., Варіс, І., Заривних, К. (2021). Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*, (26).
17. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування і оцінювання. Навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2009. 324 с.
18. Кушнерик О.В. (2020). HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, (12), 125-12
19. Лазоренко Т.В., Дідченко, Ю.О., Михайлова Є.Д. (2017). Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*, (1), 632-635.
20. Лібанова Е.М. Ринок праці: Навч. посіб. К: Центр навч. літератури, 2006. 224 с.
21. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2007. 254 с.

- 22.Леснікова І. Ю., Харченко Є. М. Основи роботи і вирішення задач в середовищі електронних таблиць EXCEL. Навч. посібник для студентів, аспірантів та викладачів вузів. Дніпропетровськ : Пороги, 2002. 117 с.
- 23.Лозовський, О. М. (2021). Операційний менеджмент: завдання до практичних занять. *Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 58 с.*
- 24.Мочерний С.В. Економічна теорія: Посібник. К.: ВЦ „Академія”, 2003. 656 с.
- 25.Нелеп В.М. Планування на підприємстві. Підручник. К.:КНЕУ, 2006. 388 с.
- 26.Олексенко, Р. І. (2010). Управління продуктивністю праці на підприємствах. *Агросвіт*, (11), 46-48.
- 27.Пілявський В.І. (2019). Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*, 4(3), 161-171.
- 28.Пісковець О.В. (2019). Теоретико-методичні засади ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (3), 49-54.
- 29.Плоткін Я.Д., Пашенко І.Н., Комарницький І.М. Економіка праці: Навч. посіб. Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2006. 339 с.
- 30.Погорелова Т. (2020). Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (1), 79-83.
- 31.Ратушняк О. Г. (2021). Операційний менеджмент. Частина 2: навчальний посібник. *Вінниця: ВНТУ, 2015.128 с.*
- 32.Содома Р.І., Головка Н.К. (2022). *Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства* (Doctoral dissertation, матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р.

Полтава).

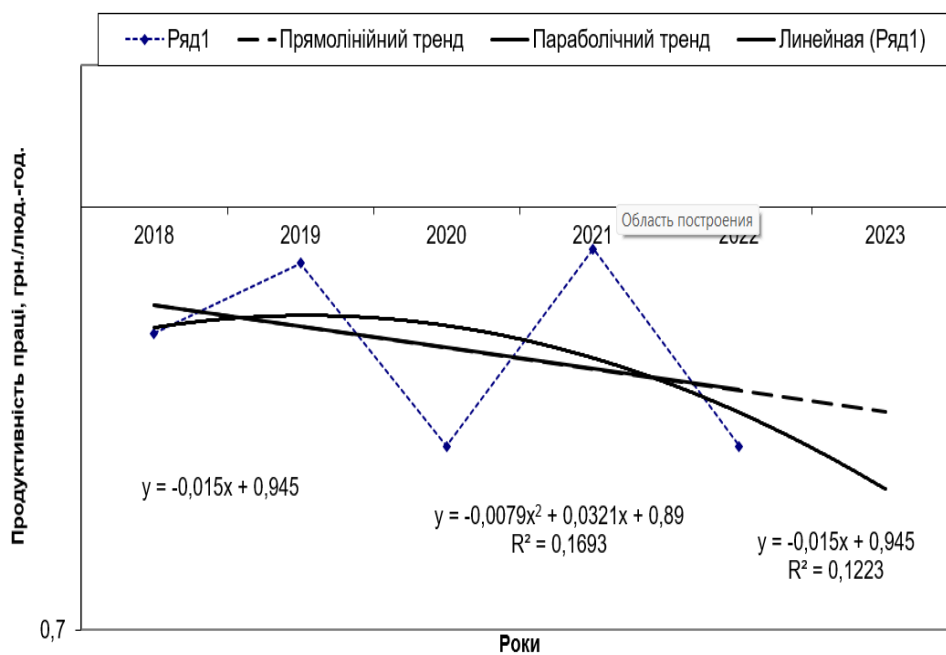
- 33.Сорока А.М. (2018). Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (4), 77-81.
- 34.Чижова Н.В., Костромін Г.Т. Менеджмент продуктивності праці на підприємстві. *наука–виробництво*, 2013, 517 с.
- 35.Шандова, Н. В. (2019). Джерела підвищення продуктивності праці. *Проблеми системного підходу в економіці*, (2 (2)), 32-37.
- 36.Шепа Е. І. (2022). Ключові категорії event-менеджменту та чинники забезпечення його продуктивності. *сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення*, 307.
- 37.Шпак О.Г., Скриньковський Р.М. (2017). Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і діагностика резервів її зростання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, (2), 62-65.
- 38.The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/>
- 39.Bititci, U., Cocco, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593.
- 40.Franco- Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730.
- 41.Grossi, G., Kallio, K. M., Sargiacomo, M., & Skoog, M. (2020). Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: a literature review and research agenda. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 256-280.

42. Steccolini, I., Saliterer, I., & Guthrie, J. (2020). The role (s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Public Administration*, 98(1), 3-13.

**ДОДАТКИ**

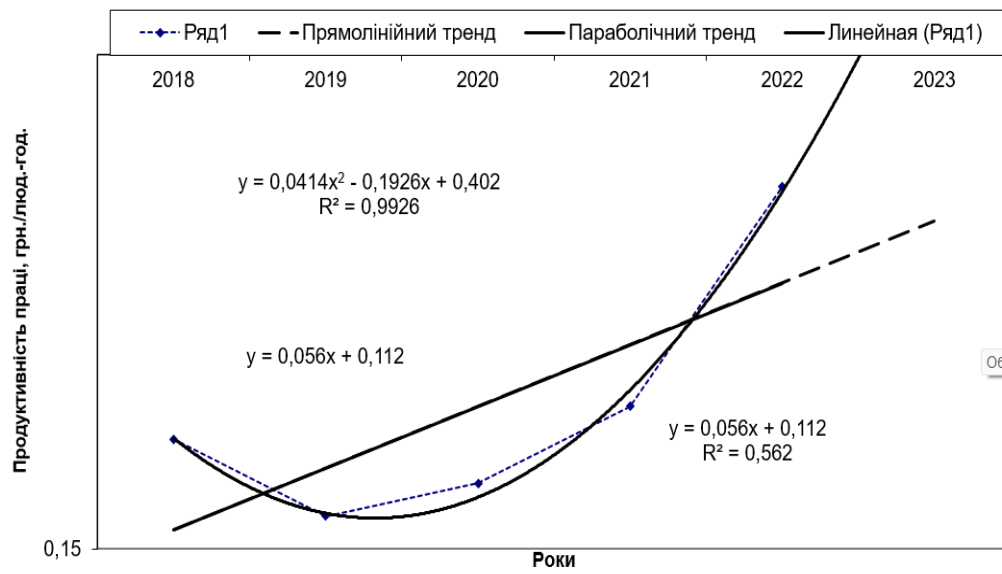
## ДОДАТОК А

Трендова модель зміни продуктивності праці по кукурудзі на зерно у ФГ "Орхідея"



## ДОДАТОК Б

Трендова модель зміни продуктивності праці по соняшнику у ФГ "Орхідея"





## ДОДАТОК В

Матриця економіко-математичної моделі задачі з оптимізації витрат на підвищення рівня продуктивності праці у ФГ "Орхідея"							
Змінні	X1	X2	X3	X4	X5		
Значення змінних	72	38	0	0	75		
Цільова функція	425	654	725	526	482	91602	
Обмеження по мінімально можливих витратах праці	1					72	>= 72
Обмеження по мінімально можливих витратах праці		1				38	>= 38
Обмеження по максимально доцільних витратах праці			1			0	<= 82
Обмеження по максимально доцільних витратах праці				1		0	<= 18
Обмеження по максимально доцільних витратах праці					1	75	>= 75
Обмеження по мін. підвищенню продуктивності праці	-0,08	0	0,08	-0,05	0,06	4,5	>= 0
Обмеження по максимальному обсягу бюджету	425	654	725	526	482	91602	<= 20000
Обмеження по невід'ємн. значенню результ.	1					72	>= 0
Обмеження по невід'ємному значенню результатів		1				38	>= 0
Обмеження по невід'ємному значенню результатів			1			0	>= 0
Обмеження по невід'ємному значенню результатів				1		0	>= 0

← ... Отчет по результатам 7 | Отчет по устойчивости 1 | Отчет по пределам 1 | **Лист1** | Лист2 | Лист3

ТОВО