

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Ігор ВІНІЧЕНКО
« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Спеціальність 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Станіслав ШАПОВАЛ

Науковий керівник,
д.е.н., професор

Алла СІТКОВСЬКА

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Економіки
Освітньо-професійна програма: «Економіка»
Спеціальність: 051 «Економіка»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Шаповалу Станіславу Станіславовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Науковий керівник: Сітковська А.О., д.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «10» жовтня 2023 року № 3067

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства, виробничо-фінансові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Теоретичні аспекти ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Сучасний стан ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства

Висновки і пропозиції

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

Структура управління аграрного підприємства; Структура товарної продукції в аграрному підприємстві (2022 р.), %; Структура найманих працівників за характером виконуваних функцій, в середньому за 2020-2022 рр., %; Структура найманих працівників за віком, в середньому за 2020-2022 рр., %; Аналітичне вирівнювання продуктивності праці на одну людину-годину, грн.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти ефективності використання трудового потенціалу підприємства		
2	Сучасний стан ефективності використання трудового потенціалу підприємства		
3	Розробка і обґрунтування соціально-економічних факторів ефективності використання трудового потенціалу		
4	Розробка стратегічних напрямів розвитку трудового потенціалу підприємства		
5	Висновки і пропозиції		
6	Оформлення дипломної роботи		

Здобувачка _____
(підпис)_____ Станіслав ШАПОВАЛ _____
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)_____ Алла СІТКОВСЬКА _____
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ТЕМА: «ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота містить: 75 с., 9 рис., 16 табл., 54 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти економічної ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій щодо оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, індукція і дедукція, аналогія, методи порівняльного і статистичного аналізу.

Розглянуто сутність категорії «трудоий потенціал». Досліджено склад і структуру трудового потенціалу, методичні підходи до його оцінки та ефективності використання. Проведено оцінку стану виробничої діяльності підприємства та ефективності використання трудового потенціалу. Обґрунтовані напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу товариства.

Результати впроваджені в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Трудоий потенціал, трудові ресурси, підприємство, ефективність, стратегія

KEYWORDS

Labor potential, labor resources, enterprise, efficiency, strategy

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття трудового потенціалу, його склад та структура	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудоного потенціалу підприємства	16
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства	28
2.2. Економічні результати використання трудового потенціалу підприємства	35
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства	41
Висновки до другого розділу	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Шляхи оптимізації трудового потенціалу підприємства	48
3.2. Вплив соціально-економічних факторів на підвищення ефективності використання трудового потенціалу	54
Висновки до третього розділу	64
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій і зростання конкурентної боротьби у всіх секторах національного і світового ринку правильно розподіляти і використовувати людський капітал стало вкрай важливо. Виробництво практично будь-якого виду товару неможливо без використання людської праці, більш того – на підприємствах, які працюють в сфері чистої конкуренції (сільське господарство), підвищення ефективності використання трудових ресурсів часто є одним з найбільш значимих чинників завоювання конкурентних переваг. Трудові ресурси завжди були, є і будуть головним фактором будь-якого виробничого процесу, без них діяльність суб'єктів агробізнесу абсолютно неможлива, це чи не найскладніший аспект роботи будь-якої компанії. Вони підвищують якість продукції, реалізація якої займається компанія, і ні одне підприємство не зможе ефективно функціонувати без ресурсу – трудового.

В цілому, кожне підприємство складається із речовинного і людського капіталу, враховуючи, що управляти трудовими ресурсами складніше, ніж різноманітною (навіть самою складною у використанні) технікою.

Незважаючи на всю важливість матеріально-речових елементів виробництва трудові ресурси відіграють вирішальну роль у підвищенні якості продукції та визначають ефективність усіх сторін виробничо-господарської діяльності підприємства. Націлений на перспективи розвиток підприємства обов'язково має включати завдання, створені задля формування системи управління працею, виконання яких сприяє досягненню високої конкурентоспроможності, і – як наслідок, зміцнити позиції компанії на ринку.

По суті, підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві багато в чому сприяє підвищенню продуктивності праці та отриманню високого прибутку.

Об'єктом дослідження є процес формування та ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти економічної ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи. Обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій щодо оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Завданнями дипломної роботи є:

- розкрити теоретичні аспекти ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- розробити методичні підходи до оцінки та ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- проаналізувати сучасний стан ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Суб'єкт дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Методи дослідження. Вибір методів дослідження обумовлений сформованою метою і специфікою предмету. До сукупності методів, які були застосовані в роботі можна віднести такі, діалектичний, узагальнення, синтез, аналіз, індукція і дедукція, аналогія, методи порівняльного і статистичного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів в роботі полягає в визначенні і систематизації складових трудового потенціалу підприємства, який враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що сприяє підвищенню якості реалізації управлінських функцій.

Апробація результатів. Результати досліджень апробовані у фаховій статті в фаховому журналі «Інвестиції: практика та досвід» (2023. №22), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми

економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року). XI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів “Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств” (м. Дніпро, 27-28 квітня 2023 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 75 сторінок, 16 таблиць, 9 рисунків та списку використаних джерел (54 найменувань).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття трудового потенціалу, його склад та структура

Найбільш ціннішим ресурсом, яким володіє і користується аграрне підприємство є людина, цінність якої, як виробничого ресурсу, переважно залежить від рівня організації виробничо-технологічного процесу і взаємовідносин в межах колективу у кожному підприємстві. Трудові ресурси на підприємстві є об'єктом безперервної турботи з боку керівництва компанії. Відносини в межах трудового колективу є практично найскладнішим аспектом роботи. Враховуючи можливості на рівні технічних впроваджень переваги в організаційно-управлінській складовій не проявили б себе перед суб'єктом агробізнесу, він не почне працювати продуктивно без належного трудового потенціалу. Адже усе в кінцевому результаті залежить від людей, від їх майстерності і прагнення працювати, а також і від їх кваліфікації. Головна мета підприємства є формування команди однодумців і партнерів, які спроможні усвідомити, розуміти і реалізувати стратегічні та оперативні цілі компанії.

Поняття «трудові ресурси» включає всю ту частину населення, яка володіє достатніми розумовими та фізичними здібностями, необхідними для ефективною та якісною роботи на тому підприємстві, у якому ці трудові ресурси задіяні.

Розглядають трудові ресурси підприємства і як «сукупність всіх співробітників цього підприємства, які мають достатні навички і вміння у тому, щоб ефективно працювати на благо компанії» [4]. До цих співробітників належать виключно живі люди, техніка до трудових ресурсів не належить.

Потреба підприємства у трудових ресурсах залежить від обсягу та структури обороту, наявних сільськогосподарських угідь, застосовуваних методів продажу товарів, обсягу чи складу послуг, спеціалізації та диверсифікації діяльності, рівня технічної оснащеності та інших факторів.

На підприємствах прийнято використовувати термін «трудовий потенціал». По суті, трудовий потенціал це не просто працівники з їх особистими якостями, переконаннями та особистими характеристиками, а й ті навички, які вони можуть застосовувати для успішнішого функціонування підприємства, на якому вони працюють.

Для того, щоб керівник зміг розрахувати необхідну для успішної діяльності підприємства кількість персоналу, йому необхідно спочатку забезпечити найраціональніше включення у процес виробництва трудових ресурсів, вибудувати добрі відносини між співробітниками компанії та проаналізовані нові форми діяльності, які сприятимуть підприємству піднятися на вершину тієї сфери бізнесу, в якій воно здійснює свою діяльність. Існує кілька функцій, які виконує персонал:

- суспільно-продуктивна (випуск тієї чи іншої виду продукції чи надання різних послуг);
- соціально-об'єднана (несе відповідальність за дотримання інтересів індивідуальних, колективних, групових а також суспільних);
- управлінсько-політична (виражається у розширенні участі людини в управлінні справами компанії, обговорення різних питань, голосування, впровадження нових пропозицій).

З метою підвищення ефективності управління процесами формування та використання персоналу найчастіше застосовується класифікація за такими ознаками:

1. За категоріями. У складі трудових ресурсів можна виділити дві групи співробітників: основні та допоміжні співробітники (нижча ланка) та менеджери (фахівці та керівники підрозділів). Такий розподіл дозволяє легко розмежувати обов'язки між співробітниками, скласти план того, хто і за що

відповідає, і знати, з кого вимагати пояснення у разі провалу запланованих завдань;

2. За посадами та професіями. Це своєрідний поділ на людей, кожен із яких вміє робити щось своє. Так, у цій групі можна виділити директорів (вони ж керівники), заступників та генеральних директорів, керуючих (адміністраторів), спеціалістів вищої ланки, інженерів, співробітників відділу безпеки та відділу кадрів, лаборантів, прибиральників тощо. По суті, це все люди, які працюють на підприємстві і мають свої навички та вміння, які приносять підприємству користь;

3. За рівнем освіти. Цей показник складається з кількості співробітників зі спеціальною та вищою освітою, кількості років навчання, чисельністю студентів очного та заочного відділення, кількості співробітників, які закінчили спеціальні курси та отримали той чи інший професійний розряд;

4. За статтю та віком. Ця категорія може бути поділена умовно на групи або можна використати розподіл у відповідності до діючого законодавства чи до міжнародного досвіду у виборі критерію віку. У деяких випадках можна провести детальніше угруповання співробітників компанії за віком;

5. За стажем роботи на підприємстві. Це той термін, який співробітник провів на цьому підприємстві. Як правило, чим довше співробітник працює в компанії, тим більш лояльний до неї і намагається працювати максимально ефективно. У деяких випадках старожили можуть суттєво вплинути на молодих співробітників, і прищепити їм лояльність до компанії. Відповідно до чинної практики обліку передбачається угруповання працівників підприємств зі стажем роботи за спеціальністю, яке визначається діючими законодавчими актами.

На відміну від категорій «трудові ресурси» та «робоча сила» категорія «трудовий потенціал» є інтегрованою соціально-економічною категорією, більш складною ніж перші дві категорії, оскільки включає комплекс

здібностей, які визначають працездатність людей, в тому числі їх фізичний, психологічний потенціал, обсяг загальних навичок і спеціальних знань.

Поняття «трудоий потенціал» з'явилося в науковій літературі наприкінці ХХ століття. Розширена трактовка терміну «потенціал» це наявність у будь-кого (людини, колективу, суспільства) прихованих, ще не проявлених можливостей і здібностей.

Основними рівнями, на яких розглядається категорія потенціалу трудового є: окремого працівника, підприємств і держави. Базовою структуроутворюючою компонентною всього потенціалу трудового є трудовий потенціал окремого працівника, який є фундаментальною часткою у формуванні потенціалів даного ресурсу більш високих структурних рівнів.

Аналіз даної категорії повинен ґрунтуватися на двох постулатах.

По-перше, індивідуальна робоча сила в результаті використання створює дійсний трудовий вклад людини, він проявляється в кінцевій продукції, а також в досягнутому показнику (рівні) ефективності праці, який досягає працівник.

По-друге, поки людина не починає використовувати свої здібності в процесі праці вести мову про його робочу силу можливо лише умовно як про розумовий чи фізичний працездатності в цілому, тобто як про можливий перспективний трудовий вклад.

Не є виключенням твердження для розкриття сутності потенціалу трудового, те, що він змінюється безперервно і є величиною не постійною. В процесі розвитку і удосконалення навичок і знань, покращення умов праці і побуту зростає працездатність людини і зростають творчі здібності в процесі будь-якої діяльності персоналу. Також вірним є і зворотній процес, наприклад, погіршується стан здоров'я, стає більш виснажливим режим праці тощо.

Розглядаючи складові в сукупності трудового потенціалу окремого працівника можна виділити наступні основні елементи: особистісна,

кваліфікаційна та психофізіологічна складова потенціалу, від рівня їх взаємного узгодження залежить рівень всього потенціалу.

Перша компонента – особистісний потенціал синтезує такі компоненти, як творчий потенціал (творчі здібності); комунікаційний потенціал (здібності до співпраці, взаємодії та колективної організації); світоглядний, ціннісний потенціали (ціннісно-мотиваційні властивості) та фізіологічних властивостей (вік, стать).

Наступна компонента - кваліфікаційний потенціал характеризується обсягом, глибиною та різноманіттям загальних і спеціальних знань, досвід та вміння, які формують можливості працівників до виконання трудової діяльності певного змісту і складності;

Кваліфікаційна компонента потенціалу трудового може бути кваліфікована за наступними критеріями (ознаками), які відображають індивідуальні особливості кожного працівника (структура кваліфікаційної складової потенціалу працівника):

1. трудова активність;

Ставлення до праці дуже складне соціальне явище, що складається внаслідок взаємодії мотивів та орієнтацій трудової поведінки, реальної трудової поведінки та оцінки працівником трудової ситуації, а також від трудової активності співробітників компанії. Трудова активність розкривається як основний вид соціальної активності, що виражається у залученні співробітника компанії у господарське виробництво та в постійному зростанні продуктивності праці, а також ступеня реалізації тим чи іншим співробітником своїх фізичних та розумових можливостей при виконанні поставлених перед ним завдань.

По суті, це дзеркало, яке відображає ставлення співробітника компанії до своїх обов'язків та своєї роботи. На даний момент існує чотири групи показників активності трудової:

- економічні (виробничі) – показують рівень відхилення виконання задач працівником від середніх показників по країні;

– творча активність - це та діяльність персоналу, яка спрямована на вирішення нестандартних завдань, підвищення кваліфікації співробітника в результаті процесу самоосвіти, побудова активної особистої налаштованості працівника;

– показник удосконалення здібностей людини під час виконання виробничих задач – це ті перспективи, що може забезпечити фірма для особистого та професійного зростання свого співробітника;

– громадська активність - цей вид активності передбачає ту діяльність співробітника підприємства, яка спрямована на розвиток відносин усередині колективу та згуртування цього самого колективу у велику дружню команду [24].

2. рівень освітньої підготовки (рівень базової освіти; вузька спеціалізація; широкий профіль);

3. трудова мобільність (макромобільний; мікромобільний);

4. прагнення до підвищення особистого потенціалу (вміння; навички; знання; стаж роботи (загальний й по спеціальності));

5. результативність праці (кількість та якість праці; ефективність праці; раціональне використання робочого часу).

Розкриття всі компоненти можливо при вмілому управлінні персоналом, яке включає його пошук та адаптацію до умов підприємства; оперативну роботу з персоналом (включаючи навчання та розвиток персоналу, оперативна оцінка персоналу, організація роботи, управління діловими комунікаціями, мотивація та винагорода); стратегічну роботу з персоналом.

Завданнями управління персоналу є укомплектувати організацію персоналом відповідно до короткострокової, середньострокової та довгострокової стратегії розвитку та цілей виробничого плану, включаючи конкретні фінансові показники; створення системи навчання управлінських резервів, що забезпечує наступність управління та знижує ризик втрати

персоналу та орієнтацію служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів.

Зазначена сукупність здібностей людини (духовних і фізичних) є базою потенціалу трудового окремої особистості, розширюючи його завдяки колективній діяльності декількох осіб, маємо підґрунтя для потенціалу трудового колективу підприємства, що являє собою граничну величину можливої спільної участі працівників у виробництві з урахуванням їх особистісних здібностей, накопиченого досвіду, рівня професійних знань та відповідно сформованих організаційно-технічних умов господарювання. Об'єднання окремих працівників в єдиний і збалансовано організований процес праці сприяє виникненню ефекту колективної праці, який перевищує суму сил робітників, які діють самостійно, тобто потенціал трудовий підприємства у сукупності (системі) завжди більше суми окремих індивідуальних потенціалів робітників. Таким чином, підґрунтям потенціалу трудового підприємства, яке формується в результаті спільній діяльності різних працівників, виступає продуктивна сила.

Розглядаючи трудовий потенціал колективу підприємства зазначимо, що він різний на кожному підприємстві, оскільки формується в залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників, а саме: взаємовідносини між робітниками, особливостей корпоративної культури, а також територіального розташування, традицій, галузевої належності, розміру виробництва, статево-вікової структури тощо. В структурі даного потенціалу можна виділити співвідношення різноманітних соціальних, функціональних, демографічних, професійних і інших властивостей груп працівників і відносин між ними. Складові трудового потенціалу – професійна, організаційна, інтелектуальна тощо (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Складові структури трудового потенціалу підприємства

Однією з найважливіших компонент є організаційна складова, яка включає високу організацію праці та її культуру, яка проявляється в ритмічності, злагодженості, чіткості, узгодженості витрачених людиною зусиль і високого рівня задоволення своєю працею працівників. Зазначений елемент визначає ефективність функціонування трудового колективу в цілому і окремого працівника.

Остання складова – потенціал трудовий суспільства в кількісному відношенні характеризується можливістю суспільства щодо залучення до суспільної праці населення, в якісному – реальні можливості з реалізації за участі в суспільно корисній праці всіх особистих якостей і здібностей: вмінь, навичок і знань, які отримують люди за своє життя (навчання, трудова діяльність, підвищення кваліфікації).

Отже, формування збалансованої структури потенціалу трудового підприємства впливає на ефективність господарської діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства

В основі здійснення оцінки ефективності використання персоналу підприємства знаходяться наступні завдання: вивчення форм, динаміки та причини руху робочої сили, дисципліна праці; дослідження чисельності працівників, їх структури та складу; дослідження впливу кількості

працюючих на динаміку продукції (продуктивність праці); контроль інформації щодо використаного робочого часу і створення можливих резервів з організації і технічних моментів; дослідження якості норм виробітку, які застосовують, їх виконання і вплив на рівень (зростання) ефективності праці.

Кількість персоналу підприємства формується від мети розвитку підприємства; обсягу і якості продукції, яка створюється; фактичного рівня продуктивності праці і його впливу на приріст показників виробництва; трудоємності виробничих і управлінських процесів; рівня механізації виробництва, автоматизації і роботизації тощо.

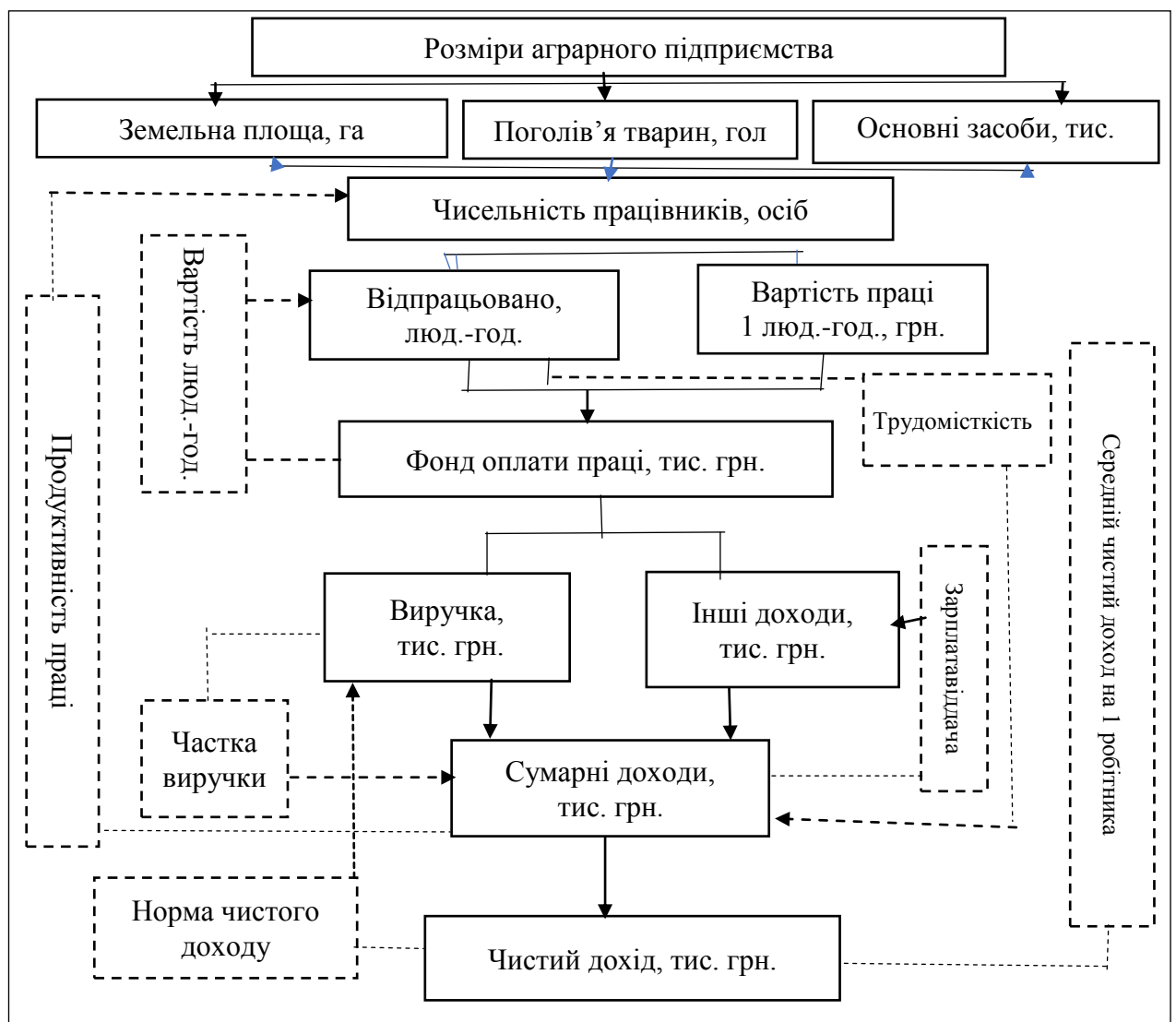
Трудові ресурси підприємства і їх властивості – структурні, якісні та кількісні, які певною мірою можна достовірно вирахувати і відображені за допомогою абсолютних і відносних показників:

- середньооблікова кількість персоналу підприємства або внутрішніх підрозділів за визначений період;
- питома вага окремих категорій працівників в сумарній чисельності працівників підприємства;
- приріст (темп зростання) чисельності працівників підприємства за окреслений період;
- плинність кадрів;
- питома вага працівників з різним освітнім рівнем в загальній кількості персоналу підприємства (за категоріями працюючих);
- фондооснащеність праці персоналу.

Другий бік аналізу – якісна характеристика персоналу – визначається рівнем його професійної відповідності для досягнення мети функціонування підприємства і виробництва. Оцінка ефективності використання персоналу полягає у визначенні і аналізі показників плинності кадрів; дослідженні і оцінці забезпеченості підприємства і його структурних підрозділів цим ресурсом в цілому, а також за категоріями і професіями; пошук резервів більш повного і ефективного використання наявного трудового потенціалу.

Система параметрів для аналізу трудової складової виробничого потенціалу (рис. 1.2), базується на показниках, що визначають розміри аграрного підприємства: кількість сільськогосподарських угідь, середньорічна половина тварин, вартість основних засобів тощо.

Залежно від величини та обсягу виробничих ресурсів підприємства, що сукупно характеризують виробничий потенціал, формується потреба в середньообліковій чисельності працівників. Витрати праці сільськогосподарському підприємстві у вартісній оцінці відбиваються у величині фонду зарплати, що включає як основну і додаткову зарплатню, і суми матеріального стимулювання за виробничі результати діяльності. При цьому сума фонду заробітної плати визначається на основі витраченого у господарському процесі сумарного робочого часу та середнього розміру винагороди за працю однієї людино-години працівника.



————— економічні показники, - - - - - аналітичні показники.

Рис. 1.2 Модель оцінки трудової компоненти потенціалу аграрного підприємства

З точки зору економічного підходу персонал підприємства розглядається як колективний суб'єкт праці (сукупний робітник), який безпосередньо впливає на виробництво. Саме кінцеві результати виробництва повинні виступати критеріальним показником ефективності персоналу. Прибуток підприємства, собівартість продукції – ці всі показники виступають результатом роботи підприємства за встановлений відрізок часу і виступає безпосередньо показником ефективності.

Кожний працівник розглядається як робоча сила з точки зору виробничо-технологічного підходу. При цьому критеріальні показники повинні відображати середню результативність, складність і якість праці кожного працівника. В цьому зв'язку він виступає як пасивний виконавець.

В соціальному підході персонал розглядається як деякий нечіткий соціум. Передбачається, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається працею та її мотивацією, соціально-психологічний клімат в колективі. В якості визначальних показників ефективності роботи людей розглядаються такі як: рівень трудової дисципліни та виконавчої, психологічний клімат в групі, плинність кадрів тощо.

Психологічний підхід передбачає об'єктивні і суб'єктивні результати праці. До першої групи показників включають: продуктивність (кількість продукції, яка вироблена на одиницю часу); трудомісткість та якість (відповідність продукції стандартам і вимогам технології). До суб'єктивних – особистісних, психологічних – показників праці належать: самооцінка; зацікавленість людини в праці; соціальний статус, який досягла людина в роботі; задоволеність працею; рівень інтенсивності психічних функцій і явищ, які дозволяють мати запланований результат. Результатом

виробництва є сформована ефективність, яка визначає результат праці робітників і реалізації продукції. Дана категорія розглядається не як потенціальна можливість праці, а як її результат. Під час виробництва будь-якої продукції використовується «жива праця», тобто праця, яка витрачається працівником безпосередньо в самому процесі реалізації цієї продукції.

Вважається, що темпи зростання результативності праці повинні бути вищими темпів зростання середньої заробітної плати, тобто визначають коефіцієнт ефективності (Кеф) (формула 1.1):

$$\text{Кеф} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{оп}}}, \quad (1.1)$$

де $I_{\text{пп}}$ – індекс продуктивності праці;

$I_{\text{оп}}$ – індекс прямих витрат на фонд оплати праці.

Економічний ефект від економії у витратах на оплату праці визначається за формулою (1.2):

$$E_e = \text{ФОПф} \times \left(1 - \left(\frac{1}{\text{Кеф}}\right)\right), \quad (1.2)$$

де ФОПф – фактичний фонд оплати праці.

Даний показник визначає суму перевитрат коштів у зв'язку з змінами співвідношення зростання продуктивності праці і заробітної плати.

Проводячи оцінку даного ресурсу слід враховувати такі особливості, як вибір вимірника (фізичні одиниці, умовно-національні, трудові і вартісні); використання системи облікових, планових і звітних показників; дослідження і вивчення факторів, які впливають на кінцеві показники (результати) діяльності компанії. Відмітимо, що в процесі аналізу господарської діяльності встановлюються причини відхилень від планових, нормативних показників, які розкривають взаємозв'язки і взаємозалежності досліджуваних показників. Встановлення взаємозв'язку між факторами призводить до того, що при аналізі приймаються не окремі фактори, а всі вони враховуються в певній послідовності і сукупності.

Розрахунок впливу факторів проводиться шляхом застосування, як можливість, детермінованого факторного аналізу. Так, наприклад, зміна середньорічного виробітку працівника залежить від кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік, середньо тривалості робочого дня і часової виробітки (формула 1.3):

$$\text{СВП} = \text{Д} \times \text{ТД} \times \text{СЧВ} \quad (1.3)$$

де СВП - середньорічний виробіток працівника;

Д - кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік;

ТД - середня тривалість робочого дня;

СЧВ – часовий виробіток.

Рентабельність персоналу визначається за формулою 1.4:

$$\text{РП} = \text{П} / \text{Ч} \quad (1.4)$$

де РП - рентабельність персоналу;

П - прибуток;

Ч – середньорічна кількість персоналу.

Прибуток залежить від рентабельності продаж, частини виручки у вартості виробленої продукції і виробленої на одного робітника продукції за рік. Факторну модель можна представити наступною формулою (1.5):

$$\frac{\text{П}}{\text{Ч}} = \frac{\text{П}}{\text{ТП}} \times \frac{\text{ТП}}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}} = \text{РП} \times \text{ЧВ} \times \text{ПП} \quad (1.5)$$

де П – прибуток від господарської діяльності;

Ч – середньорічна кількість персоналу;

ТП – вартість товарної продукції;

ВП – валова продукція в постійних цінах;

РП - рентабельність персоналу;

ЧВ – частка виручки у вартості виробленої продукції;

ПП – вироблено одним працівником за рік.

Від забезпеченості підприємства персоналом і ефективності його використання залежить обсяг і оперативність виконання всіх сільськогосподарських робіт, рівень використання капіталу, робочої сили, а

також обсяг виробництва продукції, прибуток і інші економічні показники (конкурентоспроможність трудового потенціалу).

Однак при цьому не слід забувати про роль методик оцінки, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності цього ресурсу відрізняються. Як показує аналіз теорії та практики управління людськими ресурсами, всі методики можна розділити на категорії: методологічного характеру, що мають прикладне значення та рекомендовані для широкого застосування, та внутрішні методики, розроблені фахівцями конкретних організацій для вирішення будь-яких конкретних завдань.

Методики методологічного характеру ґрунтуються на розумінні їх авторами сутності конкурентоспроможності, її термінологічному звучанні. Оціночний аспект найбільш повно, на нашу думку, представлений у синергетичних трактування конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність персоналу це об'єднана категорія властивостей рівня розвитку потенціалу трудового підприємства та рівня використання його в сформованих поточних умовах діяльності та визначеного рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством [8]. Або «сукупна конкурентоспроможність окремих працівників або їх груп» [12]. А під конкурентоспроможністю окремого працівника розуміємо спроможність до персональних результатів у роботі, що визначають частку у досягненні і реалізації мети фірми. Автор виділяє два підходи до аналізу конкурентоспроможності персоналу:

1) структурний – конкурентоспроможність персоналу сприймається як складне явище, що включає комплекс показників, основу яких лежить виділення компонентів трудового потенціалу. Їхня зміна є оцінним показником;

2) функціональний – конкурентоспроможність персоналу сприймається як здатність до здійснення професійної діяльності, визначальну можливість досягати за заданих умов певних результатів праці, з урахуванням вкладу кожного працівника.

Орієнтація на ту чи іншу методику має відповідати прийнятій на найвищому рівні управління організацією концепції підтримки конкурентоспроможності потенціалу трудового.

В останні роки набув поширення підхід на основі балально-рейтингової оцінки якості об'єкта дослідження. Щодо оцінки конкурентоспроможності персоналу пропонуємо використовувати, так званий, диференційований підхід до оцінки конкурентоспроможності потенціалу трудового, заснований на оцінці конкурентоспроможності окремих працівників та їх груп за різними критеріями.

Вибір тих чи інших критеріїв визначає прикладний характер методики оцінки конкурентоспроможності потенціалу трудового. До типових критеріїв, які у управлінні персоналом можна віднести такі характеристики:

- фізичний потенціал – стать, вік, стан здоров'я;
- психофізіологічний потенціал (психотип), що характеризується емоційністю, поведінковими навичками (вихованість, працьовитість, цілеспрямованість, сумлінність, відповідальність, моральність тощо), комунікабельністю, організаторськими здібностями;
- професійний рівень – загальна та спеціальна освіта, кваліфікаційний рівень, знання, уміння, компетенції, досвід адміністративної роботи;
- творчий потенціал (креативність).

Найбільш відомі ознаки особистісного трудового потенціалу давно формалізовані та представлені в анкетах, що заповнюються громадянами при вступі на роботу, або в резюме. Як правило, у них вказується стать, вік, загальноосвітня та професійна підготовка, загальний стаж роботи та стаж роботи за спеціальністю, сімейний стан, наявність дипломів та сертифікатів, що свідчать про прагнення до професійного зростання. Також зазначають такі не формалізовані ознаки, як фізичне та психічне здоров'я; особистісні характеристики; ставлення до праці.

Звичайно, цю інформацію можна отримати з непрямих джерел. Орієнтуючись, наприклад, на безперервність роботи на одному місці або в

одній організації, наявність заохочень та інших відзнак, що характеризують ставлення до праці, відомості, отримані з медичних установ (з урахуванням вимог законодавства).

Акцентувати увагу за допомогою оцінки ще однієї риси в досліджуваному потенціалі – творчої. Врахуємо, що в економічних дослідженнях поки що відсутня єдина прийнята для всіх методика оцінки цієї складової. Тенденції поширення і розвитку інноваційних основ у формування ринкових відносин створює можливість підвищення показників оцінки за різними критеріями: вагові, бальні тощо.

Визначається, як правило, інтегральний показник як за групами персоналу так і за тими функціями, що вони виконують. Наприклад, рівень конкурентоспроможності оцінюється в 3 бали. Чи багато це чи недостатньо? Чи має персонал певні конкурентні переваги?

Слід враховувати, що зміни, які відбуваються в світі, прискорення темпів життя, багатозадачність виробничих і життєвих процесів, значний потік інформації і факторів, які відволікають увагу, а також зміни на ринку праці в межах підвищення чисельності нових за баченням господарських процесів працівників – зазначені особливості сучасності викликають потребу у нових програмах залучення персоналу, оскільки класичні програми лояльності неефективні і моделей залучення персоналу. Сучасні співробітники відрізняються очікуваннями від своїх попередників. Ключові фактори, які впливають на ефективність роботи персоналу, їх конкурентоспроможність – підвищена винагорода і зворотній зв'язок з підприємством. Причому саме з підприємством, а не з колегами чи керівництвом. Зміни у зовнішньому середовищі викликають необхідність змін принципів і технології роботи з персоналом. В сфері HR – менеджменту в останні декілька років активно з'являються нові технології, які направлені на підвищення ефективності роботи персоналу. Один із популярних останні часи показників роботи – лояльність і залучення персоналу.

Для сучасних українських аграрних підприємств питання залучення і утримання співробітників, створення умов для довгострокового забезпечення підприємства людськими ресурсами є актуальними задачами при зростанні власної конкурентоспроможності.

Мета розробки та застосування такої оцінки конкурентоспроможності потенціалу трудового полягає у аналізі якості основних категорій працівників при створенні відповідної програми зростання цього показника. Інтелектуальна складова є головною в умовах соціально-орієнтованою ринкової економіки, яка все більше опирається на інноваційні засади під час організації інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу. Важливо зрозуміти, наскільки вона є застосовною в інноваційній економіці. Звичайно, слід враховувати, що ця економіка поки що тільки зароджується. Йдеться про визначення її мети та конкретизацію завдань, у тому числі щодо кадрового потенціалу. Його розглядають як продуктивний інтелектуальний потенціал людини та вирішальний фактор суспільного прогресу та економічного зростання.

Поряд із таким позитивним фактором у сучасних умовах істотним фактором підвищення конкурентоспроможності персоналу є загроза економічної, насамперед, фінансової кризи.

Криза – явище, що спонукає бізнес шукати реальні заходи, які підвищуватимуть їх конкурентоспроможність як економічних суб'єктів. Вона супроводжується переважно періодом дестабілізації. В цей період для керівництва постають наступні виклики, пов'язані з недосконалістю у розмірі оплати за виконану роботу, переживання щодо перспектив звільнення, плінність професіоналів зі складу штатних робітників, наявність факторів стресу у діяльності колективі, передумовою виникнення яких є брак стратегічних векторів економічного зростання в підприємстві. Його позитивною стороною є необхідність постійного підвищення індивідуальної конкурентоспроможності як фактора стабілізації і перебування у важкому економічному середовищі.

У кожному разі вирішальну роль грає позиція менеджерів підприємства. Організаційний фактор займає особливе місце у системі управління персоналом. Для підвищення конкурентоспроможності потенціалу трудового з урахуванням усієї сукупності розглянутих вище факторів компанії можуть використати солідний набір важелів та методів. Важливо їхнє грамотне застосування.

Фактори конкурентоспроможності персоналу слід розглядати в розрізі стратегічних цілей, інструментів і методів управління персоналом, що конкретизують його розвиток. Особливої уваги вимагає врахування нових факторів, пов'язаних із глобалізацією економіки та визначальних перспектив зростання конкурентоспроможності, як ринку праці, так і персоналу окремих підприємств і організацій.

Отже, в наявності є достатня кількість підходів і методів оцінки ефективності роботи персонала. При оцінці ефективності праці персоналу аграрного підприємства доцільно використовувати комплекс показників, яка застосовується до господарського суб'єкту незалежно від галузі (втрата робочого часу, виконання плану, поточність тощо), а також ряд показників, які використовуються лише в аграрному підприємстві (трудомісткість продукції тваринництва чи рослинництва тощо).

Висновки до першого розділу.

Категорія «трудовий потенціал» є інтегрованою соціально-економічною категорією, яка більш складна ніж категорії «трудові ресурси» та «робоча сила», оскільки включає комплекс здібностей, які визначають працездатність людей, в тому числі їх фізичний, психологічний потенціал, обсяг загальних навичок і спеціальних знань.

Для того, щоб керівник зміг розрахувати необхідну для успішної діяльності підприємства кількість персоналу, йому необхідно спочатку забезпечити найраціональніше включення у процес виробництва трудових ресурсів, вибудувати добрі відносини між співробітниками компанії та

розглянути нові види діяльності, які допоможуть підприємству піднятися на вершину тієї сфери бізнесу, в якій воно здійснює свою діяльність.

Основними рівнями, на яких розглядається категорія потенціалу трудового є: окремого працівника, підприємств і держави. Базовою структуроутворюючою компонентною всього потенціалу трудового є трудовий потенціал окремого працівника, який є фундаментальною часткою у формуванні потенціалів даного ресурсу більш високих структурних рівнів.

Кваліфікаційна компонента потенціалу трудового може бути кваліфікована за наступними критеріями (ознаками), які відображають індивідуальні особливості кожного працівника (структура кваліфікаційної складової потенціалу працівника): трудова активність; рівень освітньої підготовки (рівень базової освіти; вузька спеціалізація; широкий профіль); трудова мобільність (макромобільний; мікромобільний); прагнення до підвищення особистого потенціалу (вміння; навички; знання; стаж роботи (загальний й по спеціальності)); результативність праці (кількість та якість праці; ефективність праці; раціональне використання робочого часу),

Трудові ресурси підприємства і їх властивості – структурні, кількісні і якісні, що певною мірою можуть достовірно вираховані і відображені за допомогою абсолютних і відносних показників.

В наявності є достатня кількість підходів і методів оцінки ефективності роботи персоналу. При оцінці ефективності праці персоналу аграрного підприємства доцільно використовувати комплекс показників, який застосовується до господарського суб'єкту не враховуючі галузь (поточність тощо), а також ряд показників, які використовуються лише в аграрному підприємстві (трудомісткість продукції тваринництва чи рослинництва тощо).

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності підприємства

Біокліматичний потенціал, що характеризується комплексом кліматичних факторів (тривалість вегетаційного періоду, температура, кількість та динаміка опадів та ін.), визначає можливу біологічну продуктивність сільськогосподарських культур, призначення земель, структуру посівних площ та економічну ефективність рослинництва в даному регіоні. Розглянемо природно-кліматичну характеристику аграрного підприємства.

Аграрне підприємство ТОВ «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області розташоване в північній частині області. Господарство організовано та зареєстровано в адміністрації Синельниківського району у 2007 році.

За кліматичними умовами сільськогосподарське підприємство розташоване в північній зоні помірною поясу, клімат континентальний, помірно-вологий, характеризується не холодною тривалою зимою, короткою весною з часто повторюваними весняними заморозками і опадами снігу, тривалим спекотним літом, дощовою осінню і рано наступом. Найхолодніший місяць – лютий, температура знижується до – 15. Найспекотніший місяць – липень, температура підвищується до +35. Сума опадів - 150-200 мм, найбільша їх кількість припадає на осінній період, що сприяє зростанню сільськогосподарських культур. Тривалість періоду із стійким сніговим покривом 90-100 днів. У перші зимові місяці невелика потужність снігового покриву створює на відкритих масивах труднощі для

перезимівлі озимих хлібів, тому снігозатримання на підприємстві є обов'язковим заходом.

Рельєф території аграрного підприємства є слаборозвиненою хвилястою рівниною з незначними відхиленнями у вигляді невисоких плоских пагорбів. Ґрунтовий покрив підприємства різноманітний, він представлений: чорноземами, солончакуватими ґрунтами. Усі ґрунти мають середній рівень вмісту гумусу. Різноманітність ґрунтів створює свої труднощі, тому що ґрунти різні за своїм складом встигають до обробітку у різний час. Підприємство має слабку гідрофічну мережу, джерелом живлення яких є атмосферні опади. Аграрне підприємство спеціалізується на рослинництві – вирощування зернових та зернобобових культур. Природні умови істотно впливають на розвиток зернової бази аграрного підприємства, але не менш важливою основою її розвитку є економіка господарства.

Аграрне підприємство є крупним об'єднанням і має дуже широкий спектр видів діяльності. Вирощування сільськогосподарських культур (зернові, соняшник, ріпак та багаторічні насадження), переробка олійних культур, перевезення вантажним автотранспортом та їх оренда, оренда інших об'єктів матеріальних активів, ведення складського господарства та надання їх в оренду тощо.

Організаційно – правова форма аналізованого підприємства – ТОВ. Ця організаційно - правова форма - найбільш поширена форма організації бізнесу для дрібних, середніх і великих підприємств. Структура управління представлена незначною кількістю управлінського персоналу, однак забезпечується злагоджена і ефективна робота всього підприємства. Структура управління аграрного підприємства складається із 3 рівнів управління, на першому рівні управління є одна ланка, на другому рівні знаходиться 4 ланки.

Основним засобом виступає в господарстві виступає земля, природні особливості яких по'язані з кліматичними умовами. Продуктивність землі не піддається точному обліку і під впливом різних факторів змінює

природний і економічний характер, земля надзвичайна універсальна. В сільському господарстві на одній і тій же землі можна виробити численні види продукції.

Зобразимо структуру управління на рис. 2.1.

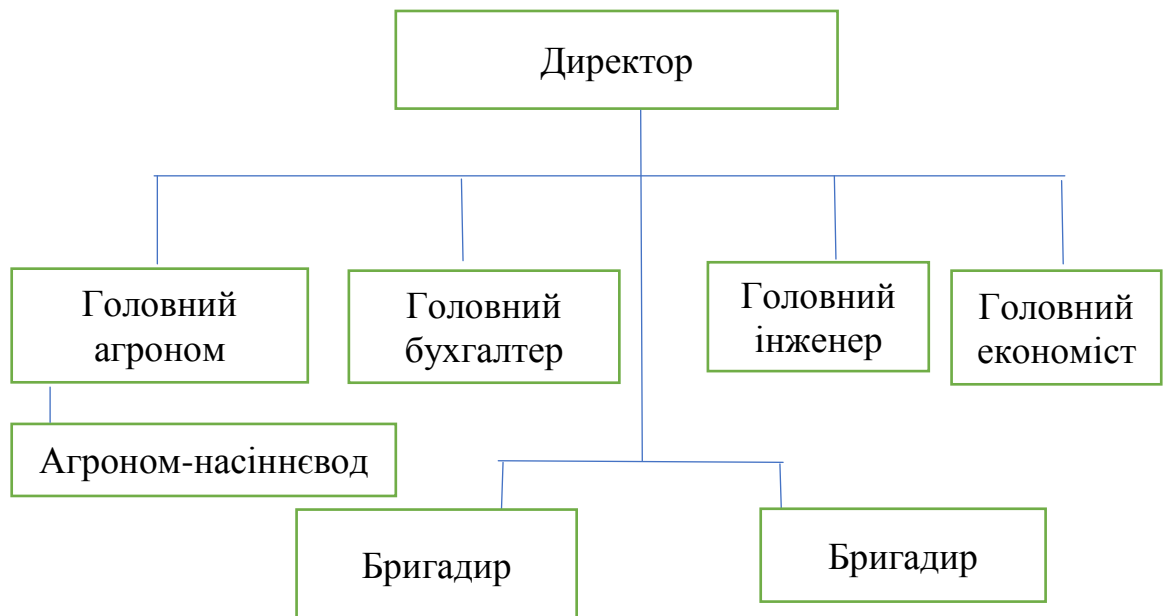


Рис. 2.1 Структура управління аграрного підприємства

Перейдемо до його економічної характеристики. В аграрному підприємстві земельні угіддя складають площі сільськогосподарських угідь, в тому числі вони представлені ріллею. Їх розглянемо за три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь

Показник	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2523	100	2523	100	2523	100	100,0
в т.ч. с.-г. угіддя	2523	100	2523	100	2523	100	100,0
із них: рілля	2523	100	2523	100	2523	100	100,0
Площа посіву	2500	-	2500	-	2500	-	100,0
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	1	-	1	-	1	-	100,0
Коефіцієнт розораності землі	1	-	1	-	1	-	100,0

Припадає на одного робітника сільськогосподарських угідь	56,07	-	56,07	-	54,85	-	97,8
---	-------	---	-------	---	-------	---	------

Аграрне підприємство інтенсивно використовує землю, що показують два показника коефіцієнта освоєння і розораності. Площа не змінилася за три роки. В виробничому осередку вирощують щорічно різноманітні культури, що визначають спеціалізацію господарства.

В виробничому осередку вирощують щорічно різноманітні культури, що визначають спеціалізацію господарства. Оцінка проводиться за структурою товарної продукції, яку розрахуємо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції

Вид продукції	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Озима пшениця	13144,5	35,2	41002,5	81,6	19315,8	41,1	147,0
Кукурудза на зерно	9652,1	25,1	8717,3	17,3	7014,9	14,9	72,7
Ярий ячмінь	-	-	-	-	4718,2	10,0	-
Горох	-	-	542,9	1,1	1501,0	3,2	-
Соняшник	14801,5	39,7	-	-	14452,0	30,7	97,6
Всього	37298,1	100	50262,7	100	47001,9	100	152,8

Аграрне підприємство вирощує зернові культури, олійні. Спеціалізується воно на вирощуванні зернових культур, які в 2021 р. визначали майже 82% всіх надходжень. В структурі виручки ячмінь займає 10% в 2022 році, до цього року він не вирощувався в товаристві. Горох в структурі сівозмін лише два роки і надходження від цієї культури є мінімальним, що пов'язано з тим, що ця культура використовується як добриво. Друга важлива культура для економіки господарства є соняшник, який займає 30,7% в 2022 р., а от в 2021 р. його не вирощували, а в 2020 р. соняшник займав майже 40% від виручки від реалізації продукції.

Оцінка проводиться за структурою товарної продукції (2022 р.), яка представлена на рис. 2.2.

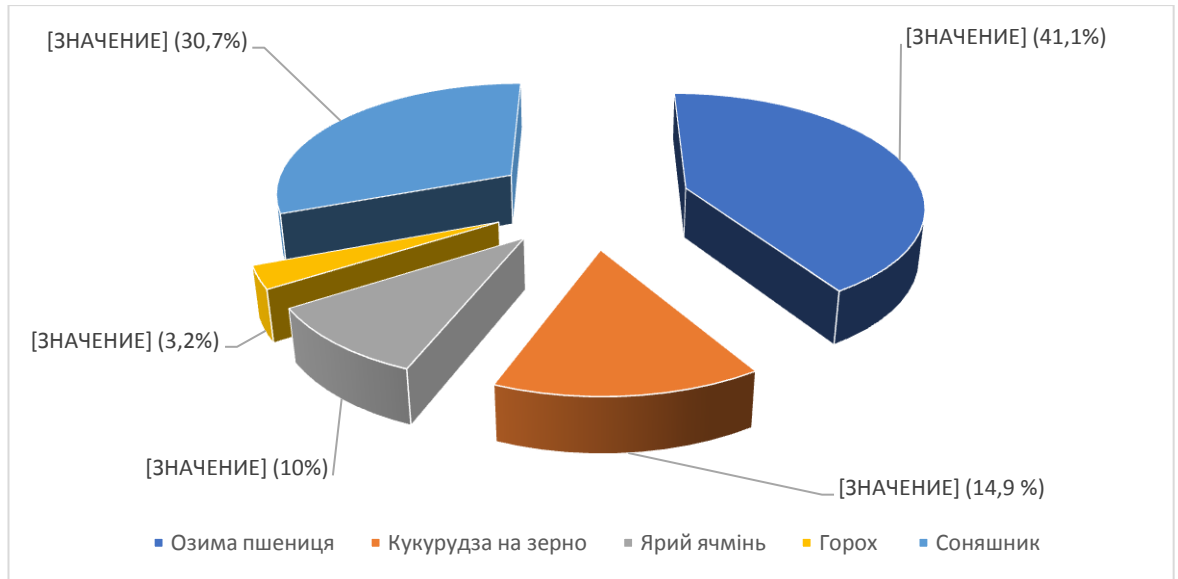


Рис. 2.2 Структура товарної продукції в аграрному підприємстві (2022 р.), %

Персонал підприємства являє собою важливий ресурс тому його оцінка, аналіз слід проводити досконало і детально. Рівень використання трудових ресурсів розрахований і представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рівень використання трудових ресурсів

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна чисельність працівників, осіб	45	45	46	102,2
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд.-год.	85,25	86,19	88,43	103,7
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	1894,5	1915,3	1922,4	101,5
Річний запас робочого часу, т. люд.-год.	86,63	86,63	88,55	102,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,98	0,99	1,0	102,0

Аграрне підприємство використовує працю людей раціонально, що підтверджує коефіцієнт використання робочого часу, який за цей час був майже на рівні 1. Трудова активність працівників зросла на 1,5%, а середньорічна чисельність працівників зросла на 2.2%.

Фактором, якому приділяють особливу увагу в аграрному підприємстві є виробничий капітал. Він представлений основними засобами та оборотними активами, в частині тих які використовуються у виробничій сфері. В табл. 2.4 розглянемо динаміку використання елементів виробничих засобів та ефективність їх використання в аграрному підприємстві.

Таблиця 2.4

Економічна ефективність використання виробничих засобів

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	93984,5	94631,7	94574,2	100,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	30512,2	42132,4	44374,3	145,4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	37298,1	50262,7	47001,9	126,0
Фондозабезпеченість, тис. грн.	3725,1	3750,8	3748,5	100,6
Фондоозброєність, тис. грн.	2088,5	2102,9	2056,0	98,4
Фондовіддача, грн.	0,39	0,53	0,50	128,2
Фондомісткість, грн.	2,56	1,89	2,0	78,1
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,22	1,19	1,06	105,3
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, дні	299	307	344	115,1
Норма прибутку, %	0,6	0,6	0,5	-0,1 в.п.

Вартість основних засобів зросла на 0,6%, тобто розмір їх не змінилися суттєво. Вартість оборотних засобів зросла на 45,4%, що пов'язано зі зміною в структурі виробничих запасів і рівня незавершеності виробництва. Динаміка цих абсолютних показників вплинула на рівень забезпеченості ними та ефективністю їх використання.

Фондозабезпеченість змінилася на рівень зростання вартості основного капітала, оскільки площа сільськогосподарських угідь не змінилася. Фондоозброєність зменшилася за рахунок зростання середньорічної кількості працівників.

Фондовіддача основних засобів зростає на 28,2%, значення ж самого показника свідчить про неефективне використання цієї частки активів аграрним підприємством. Ефективність використання оборотних засобів сфери виробництва також знизилася, це видно в зростанні на 15,1 % (45 днів) тривалості одного обороту оборотних засобів. Рентабельність виробництва має позитивне значення при одночасному зниженні цього показника на 0,1 відсоткових пункти.

Використання вищезазначених ресурсів в аграрному підприємстві можна прослідити в узагальнюючих економічних показниках, що досліджують виробничо-фінансову діяльність. В табл. 2.5 простежимо динаміку змін показників результативної складової та економічної ефективності всіх видів діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Отримано на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.				
– чистого доходу	14,78	19,92	18,63	126,0
– чистого прибутку	0,32	0,31	0,27	84,4
Отримано чистого доходу, грн.:				
– на 100 грн. основних виробничих фондів	39	53	50	128,2
– на одного середньорічного працівника, тис. грн.	828,8	1116,9	1021,8	123,3
– на одну люд.-год.	437,5	583,2	531,5	121,5
Рівень рентабельності, %	2,2	1,6	1,5	-0,7 в.п.
Норма прибутку, %	0,6	0,6	0,5	-0,1 в.п.

В аграрному підприємстві відбулося зменшення маси прибутку на 15,6%. Зросла за цей період продуктивність основного капіталу на 28,2%. Продуктивність праці зросла на 23,3% в розрахунку на одного середньорічного працівника і на 21,5% в розрахунку на одну люд.-год.

Рівень рентабельності зменшився на 0,7 в.п., а рентабельність виробничого капіталу на 0,1 в.п. Аграрне підприємство має значний потенціал ресурсів, особливо в частині використання працівників, що можливо використати для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Економічні результати використання трудового потенціалу підприємства

Процес аналізу та оцінки ефективності реалізації трудової складової потенціалу представляє в сучасних умовах найважливіший і найскладніший аналітичний процес, результативність якого багато в чому визначається наявністю, повнотою та достовірністю інформаційних даних. Складність оцінки у тому, що показник трудової складової потенціалу перестав бути просто сумою характеристик працівників. Даний показник відображає сумарну сукупність особистісних характеристик кожного працівника та елементів системи управління трудовими ресурсами, що функціонує на підприємстві.

Критеріями для оцінки будуть виступати віковий критерій та характер виконуваних функцій, їх структуру розкриті в табл. 2.6. Графічно змодельовати використання працівників за віковим критерієм і характером виконуваних функцій (рис. 2.3 і 2.4).

В ТОВ «ДВК» за характером виконуваних функцій сформована структура, яка не змінилася за три роки, де 13% займають керівники (що є

середньостатистичним як частка в межах 15%, для всієї економіки країни) та 87 % - це службовці і робітники підприємства.

За віковим критерієм також істотних зрушень не відбулося. Сформована структура свідчить, що в товаристві 86,9% працюють люди до 55 років, що є позитивною динамікою, оскільки ця категорія людей швидко може засвоювати знання, вчитися новому, впроваджувати і використовувати новітні розробки, тобто адаптувати до зовнішніх змін.

Таблиця 2.6

**Структура кадрів за віковим складом і
характером виконуваних функцій аграрного підприємства**

Показник	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
<i>За характером виконуваних функцій</i>							
Кількість працівників- всього	45	100,0	45	100,0	46	100,0	102,2
З них:	6	13,3	6	13,3	6	13,0	100,0
- керівники							
- виробничий персонал в рослинництві	39	86,7	39	86,7	40	87,0	102,6
<i>за віковим складом</i>							
Працівники:							
- до 25 років	7	15,6	7	15,6	7	15,2	100,0
- 25-40	11	24,4	11	24,4	11	23,9	100,0
- 41-55	21	46,7	21	46,7	22	47,8	104,8
- більше 56 років	6	13,3	6	13,3	6	13,1	100,0

Працівників пенсійного віку (за 60 років) в господарстві немає, максимальний вік 58 років. Тобто віковий склад працівників є дуже добрий, по що свідчить і динаміка руху персоналу (табл. 2.7).

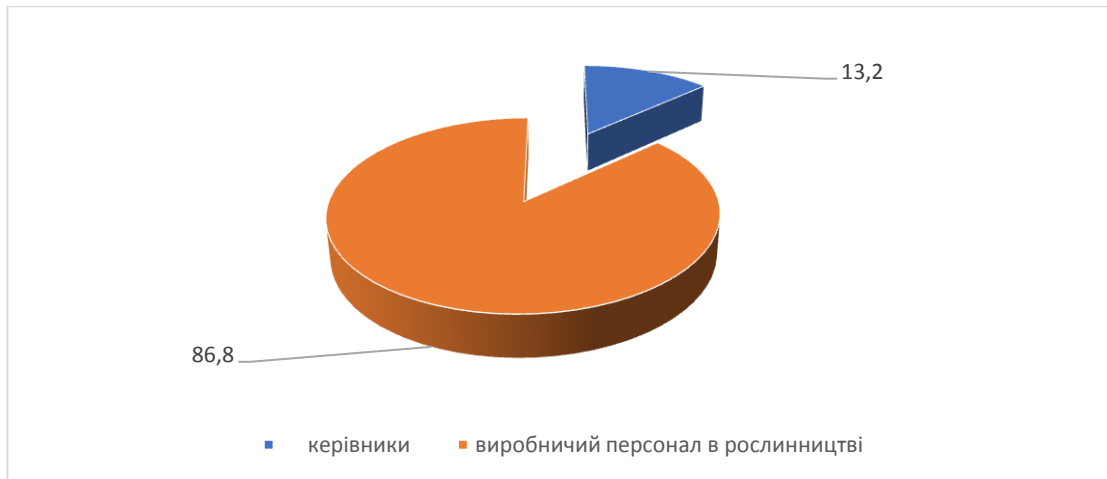


Рис. 2.3 Структура найманих працівників за характером виконуваних функцій, в середньому за 2020-2022 рр., %

Ситуація, щодо структури працівників в середньому за три роки досліджень є однаковою з щорічною величиною, тобто суттєвих змін не відбулося.

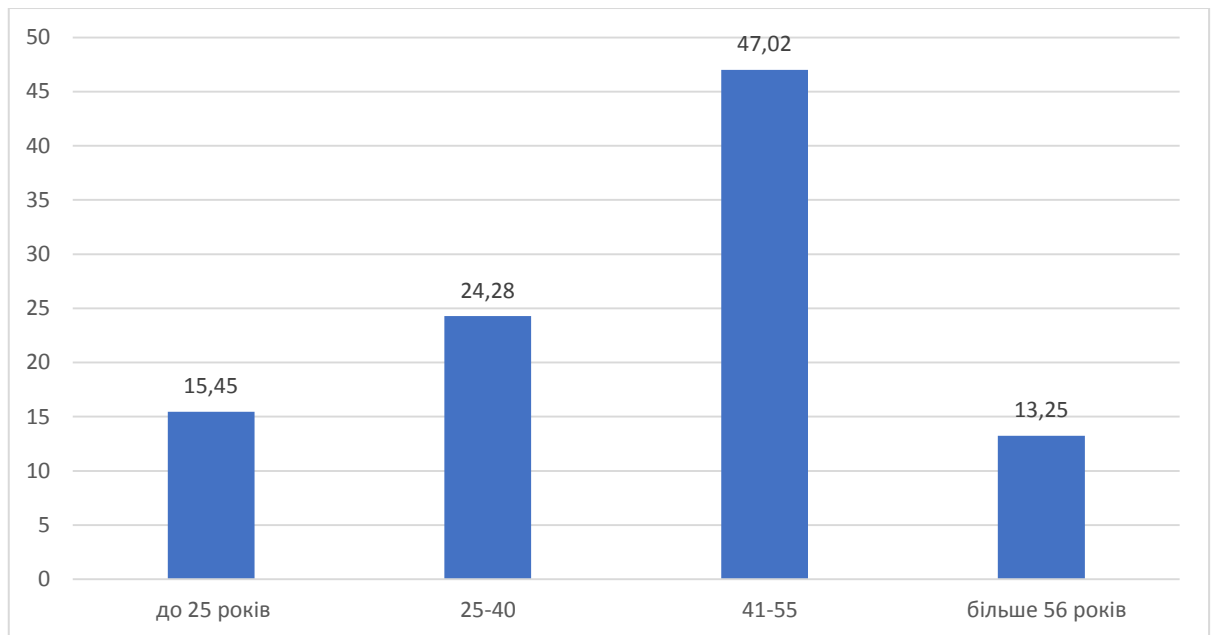


Рис. 2.4 Структура найманих працівників за віком, в середньому за 2020-2022 рр., %

Бачимо на рис. 2.3, що найбільшу питому вагу в структурі найманих працівників за віком в середньому за три роки займають працівники від 41 до 55 років (47,02%), найменшу частку – 13,25% працівники більше 56 років.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.7, виходить, що на підприємстві дуже низький рух робочої сили: прийнятий у 2019 році механізатор та лише один звільнений (пенсіонер за станом здоров'я) за цей період часу. Це дуже позитивний показник, що говорить про те, що керівник грамотно мотивує своїх співробітників і успішно створює великий та дружний колектив, захоплений одними і тими самими завданнями.

За два роки (з 2021 по 2022 рік) значення коефіцієнта зменшилося до 0%, що говорить про стабілізацію колективу. Крім того, дуже важливо відзначити те, що на момент 2022 року кількість співробітників, що постійно працюють в компанії, склала 100%, як і на момент 2020-2021 років.

Таблиця 2.7

Рух персоналу в аграрному підприємстві

Показник	2020	2021	2022	2022 до 2020, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	45	46	+1
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	1	-	1	-
Кількість звільнених працівників за рік, осіб	1	-	-	-1
в т. ч. кількість звільнених за власним бажанням	1	-	-	-1
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників за рік, осіб	2	-	1	-1
Коефіцієнт прийому працівників, %	2,2	0,0	2,2	-
Коефіцієнт звільнення працівників, %	2,2	0,0	0,0	-2,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,2	0,0	0,0	-2,2
Коефіцієнт загального обороту робочої сили, %	4,4	0,0	2,2	-2,2
Частка працівників, які відпрацювали на підприємстві більше одного року, %	97,8	100,0	97,8	-

Ці дані говорять про сталість кадрового складу ТОВ «ДВК», а це в свою чергу говорить про високу кваліфікацію та високий рівень мотивації співробітників.

Тепер проаналізуємо фонд робочого дня та зведемо результати у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фонду робочого часу в аграрному підприємстві

Показник	2020	2021	2022	2022 до 2020, (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	45	46	+1
Кількість робочих днів в році, днів	251	250	257	+6
Середня кількість відпрацьованих днів в році одним робітником, днів	246	246	254	+8
Фактично відпрацьований час всіма робітниками за рік, всього тис. люд.-год.	85,25	86,19	88,43	103,7
Трудова активність	1894,5	1915,3	1922,4	101,5

З даних табл. 2.8 видно, що фонд робочого дня в аналізованих періодах трохи збільшився (+ 3,7%). Основне зростання спостерігається в 2022 році, оскільки в цей період зросла кількість робочих днів в році (за рахунок відміни святкових днів) і тим самим середня кількість відпрацьованих днів в році одним робітником зросла на 8 днів. Зросла трудова активність працівників і в 2022 році використання праці робітника (в середньому) була раціональною, оптимальною, що є в межах норми.

Використання праці персоналу з позиції якісної характеристики характеризує показник продуктивності праці. На величину останнього показника впливає технічне оснащення. Раціоналізація трудових процесів, наукова організація робочих місць та використання методів стимулювання праці більшою мірою пов'язані з техніко-технологічними аспектами виробничої та трудової діяльності, ніж із соціальними.

Проводячи інтенсифікацію виробництва в сільському господарстві з використанням нових технологій вимагає стрімкого, в декілька разів, підвищення продуктивності праці шляхом переведення сільськогосподарського виробництва на використання сільськогосподарської техніки, що високоточно виконує технології виробництва продукції, використання роботів.

У більшості випадків при оцінці факторів виробництва не враховується вплив природно-економічних, технічних умов та ресурсозберігаючих інноваційних технологій на кінцевий результат. Високий рівень усупільнення праці та виробництва, якісні зміни у структурі та складі засобів виробництва, різко змінена демографічна ситуація – скорочення працездатного населення, зайнятого в сільському господарстві, – кардинально змінюють організацію праці, співвідношення речових та особистісних факторів та ступінь їх впливу на продуктивність праці та використовувані виробничі ресурси.

Дослідження величини віддачі праці персоналу в ТОВ «ДВК» проведемо в табл. 2.9.

В товаристві зростає на 23,3% рівень річної продуктивності праці.

Таблиця 2.9

Рівень продуктивності праці в аграрному підприємстві

Показник		2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Вироблено товарної продукції, на людино- день	на 100 га с.-г. угідь	1478,3	1992,2	1862,9	126,0
	на одного середньо- річного робітника	828,8	1116,9	1021,8	123,3
	в цілому по підприємстві	3,06	4,08	3,72	121,5
	в галузі рослин- ництва	3,06	4,08	3,72	121,5

З даних таблиці видно, що в розрахунку на відповідні площі обсяг товарної продукції зріс на 26%. В розрахунку на один людино-день маємо зростання на 21,5% обсягу виробленої продукції. Тобто праця людей використовується ефективно враховуючи високий рівень механізації і автоматизації виробничих процесів.

Величина продуктивності праці в умовах збалансованих економічних процесів впливає на рівень оплати праці персоналу, тобто зі зростання рівня

віддачі персоналу повинен зростати і рівень оплати праці. В табл. 2.10 розглянемо ситуацію щодо рівня оплати праці в товаристві.

Таблиця 2.10

Рівень оплати праці в аграрному підприємстві

Показник		2020	2021	2022	2022 у % до 202
На одного працівника , тис. грн	річна заробітна плата	117,1	126,4	131,3	112,1
	виручка від реалізації	828,8	1116,9	1021,8	123,3
Виручка від реалізації на 1 грн. фонда оплати праці, грн.		7,08	8,84	7,78	109,9
Питома вага заробітної плати в виручці від реалізації, %		14,1	11,3	12,8	-1,3 в.п.

З даних табл. 2.10 видно, що річна оплата праці одного працюючого зросла на 12,1%, а продуктивність зросла відповідно на 23,3%. Водночас, питома вага заробітної плати в виручці від реалізації зменшилася на 1,3 в.п., що пов'язано зі зростанням витрат за іншими статтями і уповільнення вдвічі темпів зростання фонду оплати праці в господарстві.

На динаміці темпів зростання заробітної плати відбивається і сам факт усунення пріоритетів у формах мотивації трудової активності працівників. Диференціація їхніх матеріальних інтересів за категоріями та професійними групами поступово стирає межі між трудовою участю у суспільному та особистому виробництві. Враховуючи, що економічні умови виробництва змінюються, механізм управління доходами працівників аграрних підприємств необхідно розглядати у русі як систему поєднання інтересів різних соціально-професійних та вікових груп працівників.

2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства

У ринкових умовах драйвером економічного зростання підприємства незалежно від його галузевої приналежності виступає не так забезпеченість ресурсами, хоча цей фактор також є чимало важливим у підтримці стабільної роботи суб'єкта, що їх раціональне використання в діяльності.

Ефективність трудового потенціалу залежить від дієвості та адекватності застосовуваних форм, методів оплати праці, інструментів матеріального стимулювання та заохочення за якісні показники праці. Саме показник середнього чистого доходу на одного працівника, що формується як інтегрований результат стану та використання трудових ресурсів, може служити мірою оцінки трудової складової виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Кількісний аналіз персоналу доповнимо показниками ефективності їх роботи в ТОВ «ДВК» за період. Результати розрахунків занесемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ефективність використання працівників в аграрному підприємстві

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Вартість товарної продукції, тис. грн.	37298,1	50262,7	47001,9	126,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	45	45	46	102,2
Прибуток на 1 робітника, тис. грн.	17,94	17,38	14,81	82,5
Вироблено одним працівником за рік, тис. грн.	828,8	1116,9	1021,8	123,3
Продуктивність праці на 1 люд.-год., грн.	437,5	583,2	531,5	121,5

Показники ефективності використання персоналу відрізняються. Прибуток в розрахунку на одного робітника зменшився на 17,5% у 2022 р.

відносно 2020 р., що пов'язано зі зростанням середньорічної кількості працівників (+2,2%) та одночасним зменшенням прибутку підприємства. Продуктивність праці в розрахунку на одного робітника і одну людину-годину зростають відповідно на 23,3% і 21,5%, тобто темп зростання виручки був сильнішим, ніж темп зростання кількості працівників.

Отже, основним показником, який визначає ефективність від використання фізичної чи розумової праці є показник – вироблено одним робітником за годину. Проведемо дослідження його за допомогою рядів динаміки і графічно відобразимо на рис. 2.5.

За рівнянням лінійного тренду щорічний приріст продуктивності праці в розрахунку на одну людину-годину зростає на 47 грн, при рівні продуктивності, який був досягнутий у 2019 році на рівні 423,4 грн. на одну людину-годину.

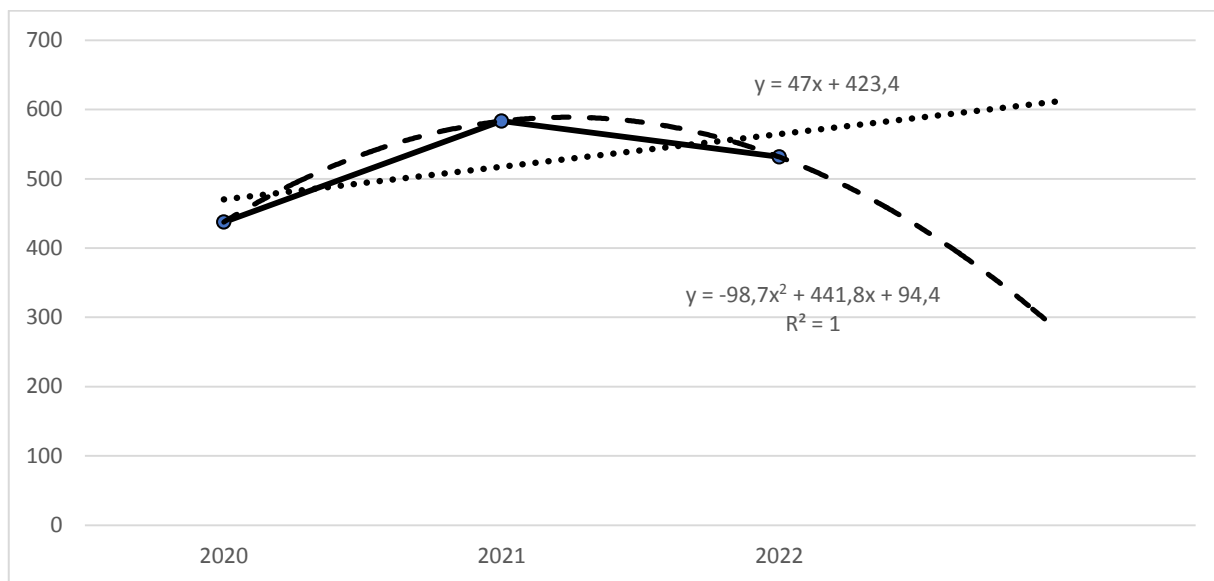


Рис. 2.5 Аналітичне вирівнювання продуктивності праці на одну людину-годину, грн.

Детальніше і достовірніше аналізує динаміку цього показника характеризує поліноміальний тренд. Відповідно приріст продуктивності праці уповільнюється на 98,7 грн. в рік, а в 2019 році цей показник був на рівні 441,8 грн., що відповідає даним бухгалтерського обліку в господарстві.

Дослідження лише вартісних показників не є повним у розкритті ефективності використання праці робітників. Показники, які характеризують натуральну складову – трудомісткість, розкривають ефективність виробництва цих культур (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Натуральні показники продуктивності праці, люд.-год./ц

Вид продукції	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Озима пшениця	0,86	0,83	0,95	110,5
Кукурудза на зерно	1,22	1,36	1,27	104,1
Ярий ячмінь	-	-	1,46	-
Горох	-	1,35	1,51	-
Соняшник	1,12	-	1,07	95,5

В ТОВ «ДВК» найменші витрати праці на вирощування сільськогосподарських культур досягаються з озимої пшениці. Найбільші з вирощування – гороху. Зменшення (-4,5%) трудомісткості сталося при вирощуванні насіння соняшника, зростання з вирощування озимої пшениці склало 10,5%. Трудомісткість при вирощуванні кукурудзи на зерно щорічно коливалася, з 2022 р. бачимо позитивну динаміку зменшення цього показника.

Проведений аналіз показує, що аграрне виробництво характеризується зростаючою часткою ресурсозберігаючих інноваційних технологій. Нові технології, забезпечуючи темпи сталого зростання суспільного виробництва, багаторазово збільшують виробничий потенціал працівників за рахунок комплексної механізації та автоматизації більшості виконуваних технологічних операцій і неминуче призводять до зміни співвідношення між живою та уречевленою працею.

Продуктивність праці залежить від низки чинників, які можна підрозділити групи: соціально-економічні фактори (склад і кваліфікація працівників, умови праці, відношення персоналу до праці); активи (основні

кошти, основний капітал – високопродуктивна сільськогосподарська техніка і технологічне обладнання багаторазово збільшують ефективність праці); організаційно-технологічні чинники.

Дослідження впливу на показник продуктивності праці низки факторів проведемо за даними аграрних підприємств Дніпропетровської області, основний акцент впливу зосередимо на соціальному чиннику (рівні заробітної плати і соціальні витрати). Вибірка була сформована з 14 аграрних підприємств з трьох районів (Солонянського, Синельниківського і Новомосковського) Дніпропетровської області, у яких діапазон кількості працюючих склав від 10 до 50 осіб і з наявними витратами на соціальні витрати (наприклад, навчання персоналу, матеріальне стимулювання за високі результати праці тощо) (табл. 2.13). З табл. 2.13 видно, що найбільшу частку становлять аграрні підприємства з продуктивністю праці від 300 до 449 тис. грн. на одного працівника.

Таблиця 2.13

**Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області
за продуктивністю праці**

Показник	Продуктивність праці за групами господарства, тис. грн			
	до 299	300-449	450-599	більше 600
Кількість підприємств в групі	3	5	3	3
Питома вага груп господарств, %	21,4	28,6	21,4	28,6
Середньорічна кількість працівників, осіб	11	21	24	35
Середня виручка в розрахунку на одного робітника, тис. грн.	185,6	345,6	461,4	745,6
Середньомісячна оплата праці, тис. грн.	8,4	10,6	11,2	14,5
Соціальні витрати, тис. грн.	0,5	3,5	4,8	11,6

У групу господарств із продуктивністю праці більше 600 тис. грн. на одного працівника увійшли підприємства, які мали у себе переробні підрозділи, цим можна пояснити невелику чисельність працівників та високу за робітну плату. У інших групах господарств, що залишилися, зазначено, що

при збільшенні продуктивності з 299 тис. грн. до 600 тис. грн. (у 2 рази) заробітна плата збільшилася з 8,4 до 14,5 тис. грн. (на 73 %).

Отже, перевищення продуктивності праці над його оплатою в аграрних підприємствах Дніпропетровської області відповідає умові випереджувального зростання, але заробітна плата значно нижча за межу, що дозволяє мотивувати працівників на збільшення продуктивності праці.

Висновки до другого розділу

Аграрне підприємство має значний потенціал ресурсів. Однак результати господарської діяльності свідчать про незначне зменшення показників пов'язане з впливом зовнішніх факторів. Маса прибутку зменшилася на 15,6%. Рівень рентабельності зменшився на 0,7 в.п., а рентабельність виробничого капіталу на 0,1 в.п. Водночас зросла фондоддача на 28,2%.

Використання трудового потенціалу проведено за такими критеріями:

– за характером виконуваних функцій сформована структура, яка не змінилася за три роки, де 13% займають керівники (що є середньостатистичним як частка в межах 15%, для всієї економіки країни) та 87 % - це службовці і робітники підприємства.

– за віковим критерієм також істотних зрушень не відбулося. Сформована структура свідчить, що в товаристві 86,9% працюють люди до 55 років, що є позитивною динамікою, оскільки ця категорія людей швидко може засвоювати знання, вчитися новому, впроваджувати і використовувати новітні розробки, тобто адаптувати до зовнішніх змін.

На підприємстві дуже низький рух робочої сили, що є позитивною ситуацією, що свідчить про грамотне керівництво щодо мотивування своїх співробітників і успішно створюється великий та дружний колектив, захоплений одними і тими самими завданнями.

Річна оплата праці одного працюючого зросла на 12,1%, а продуктивність зросла відповідно на 23,3%. Водночас, питома вага заробітної плати в виручки від реалізації зменшилася на 1,3 в.п., що пов'язано зі зростанням витрат за іншими статтями і уповільнення вдвічі темпів зростання фонду оплати праці в господарстві.

Показники ефективності використання персоналу відрізняються. Прибуток в розрахунку на одного робітника зменшився на 17,5% у 2022 р. відносно 2020 р., що пов'язано зі зростанням середньорічної кількості працівників (+2,2%) та одночасним зменшенням прибутку підприємства. Вироблено продукції на працівника та в розрахунку на одну людину-годину зростають відповідно на 23,3% і 21,5%, тобто темп зростання виручки був сильнішим, ніж темп зростання кількості працівників.

Детальніше і достовірніше аналізує динаміку цього показника характеризує поліноміальний тренд. Відповідно приріст продуктивності праці уповільнюється на 98,7 грн. в рік, а в 2019 році цей показник був на рівні 441,8 грн., що відповідає даним бухгалтерського обліку в господарстві.

В ТОВ «ДВК» найменші витрати праці на вирощування сільськогосподарських культур досягаються з озимої пшениці. Найбільші з вирощування – гороху. Зменшення (-4,5%) трудомісткості сталося при вирощуванні насіння соняшника, зростання з вирощування озимої пшениці склало 10,5%. Трудомісткість при вирощуванні кукурудзи на зерно щорічно коливалася, з 2022 р. бачимо позитивну динаміку зменшення цього показника.

Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області показало, що найбільшу частку становлять аграрні підприємства з продуктивністю праці від 300 до 449 тис. грн. на одного працівника. У групу господарств із продуктивністю праці більше 600 тис. грн. на одного працівника увійшли підприємства, які мали у себе переробні підрозділи, цим можна пояснити невелику чисельність працівників та високу за робітну плату. У інших групах господарств, що залишилися, зазначено, що при збільшенні продуктивності з

299 тис. грн. до 600 тис. грн. (у 2 рази) заробітна плата збільшилася з 8,4 до 14,5 тис. грн. (на 73 %).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи оптимізації трудового потенціалу підприємства

Для більш ефективного та оптимального використання потенціалу персоналу аграрного підприємства необхідно переглянути структуру і розробити заходи з покращення його використання. До основних напрямів підвищення використання трудових ресурсів на ефективних засадах відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Напрями підвищення використання ефективного трудових ресурсів

Стосовно напрямів приведених на рис. 3.1, то вони зумовлені як задачами держави з відновлення цього потенціалу в країні (з урахуванням тих втрат, яких зазнало наше суспільство в наслідок військових і суспільних процесів), а саме згладжування структурних диспропорцій на ринку праці,

державні програми підтримки спеціалістів, а саме молодих, так і прямо підприємств, які направлені на підвищення використання персоналу та ефективності управління кадровим складом (скорочення плинності кадрів, посилення матеріального стимулювання, проведення кадрової роботи тощо).

Оптимізувати процеси в межах виробничого осередку можливо за рахунок використання висококваліфікованих менеджерів на різних рівнях управління. Праця менеджера, її зміст і компетенції пов'язані з тим, що підприємства витрачають значні кошти на оплату праці цієї категорії працівників. Функції, які виконують менеджери, мають принципово відмінні риси в порівнянні з іншими категоріями працівників. Сукупність і розвиненість компетенцій визначає якість праці менеджера – управлінське рішення. Результат правильно прийнятого управлінського рішення – раціональне використання ресурсів (розподіл робочого часу, координація діяльності співробітників, розподіл праці тощо). Новизна прийнятого управлінського рішення залежить від якості і набору навиків, якими володіє менеджер. Основна увага в досліджуваному потенціалі приділяється менеджерам, від рівня розвитку їх компетенцій – базовий рівень, рівень розвитку чи досвідчений рівень – визначається в майбутньому наступні моменти в діяльності підприємства:

- рівень планування роботи менеджера з розподілом функцій менеджерів;
- рівень пріоритетності формування і прийняття задач підлеглим, виконавцям в структурних підрозділах;
- рівень виконання додаткових функцій і функції контролю і мотивації підлеглими співробітників;
- оцінка виконання функціональних дій менеджера (розподіл робіт між виконавцями, забезпечення ресурсами, розробка документації і пропозицій, аналіз показників тощо);
- наявність можливостей саморозвитку (самоосвіти) тощо.

В товаристві сформована структура управління забезпечує безперебійну його роботу, однак при цьому результати можуть бути вищими. З цією метою удосконалення структури управління в ТОВ «ДВК» орієнтоване на дослідження оптимального балансу між зосередженням власних функцій і їх децентралізацією, що зумовлено необхідністю:

- знизити рівень рутинної роботи, пов'язаної з оперативним управлінням виробництва, генерального директора ТОВ «ДВК»;
- швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- підвищити оперативність управлінських рішень, які приймаються;
- надати повноваження на вирішення проблем тому підрозділу апарату управління, який має найбільше інформації з вирішення конкретного питання.

В результаті реструктуризації наявної структури управління в ТОВ «ДВК» на перспективу відбудеться зростання основних показників її ефективності. Враховувати слід, що структура управління належить до типу лінійно-функціональних і є найбільш розповсюдженою. Кінцевою метою удосконалення системи управління в товаристві є досягнення більш високої віддачі і оптимізації витрат на управління. Тому для його успішної діяльності необхідно сформувавши систему управління, яка за функціональним критерієм зможе змінити систему мотивації персоналу так, щоб кожен працівник був більш спрямований на результат.

Проведений аналіз, який порівнював економічні показники між фактичною і плануємою (удосконаленою) структурами управління аграрного підприємства. Кінцеві результати діяльності від зміни системи управління оцінимо за наступними показниками (табл. 3.1).

Модернізація структури управління запропонована для ТОВ «ДВК» прорахована в економічних показниках, показала що майже всі показники ефективності змінили свої величини: збільшився показник суми прибутку в розрахунку на одного робітника апарату управління, збільшиться кількість

робітників в підпорядкуванні на одного управлінця. Однак при цьому значно підвищуються показники фінансової діяльності.

Враховуючи прогнозовану модернізацію структури можна прогнозувати зміну на більш раціональне використання трудових і фінансових ресурсів, удосконалить і оптимізує зав'язки між службами і відділами за умови виключення із неї дублюючих зав'язків.

Таблиця 3.1

Ефективність діяльності за наявної та модернізованої структури управління аграрним підприємством

Показник	Структура		Співвідношення модер до наявної, +/-
	наявна	модернізована	
Доход (виручка) від реалізації продукції, млн. грн.	47,0	47,0	-
Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	46,32	46,18	-0,22
Прибуток, млн. грн.	0,7	0,82	+0,22
Середньорічна чисельність робітників, осіб	46	45	-1
Чисельність працівників управління, осіб	6	5	-1
Частка управлінців в загальній чисельності робітників, %	13,0	10,1	-2,9
Ефективність праці менеджерів, тис. грн./особу	114,0	164,0	+50,0

Вище перелічені заходи оптимізація структури вплинуть не тільки на зміну поточних витрат за рахунок перерозподілу функцій управління, але й підвищить завантаження менеджерів, раціоналізуючи використання їх робочого часу. У цьому зв'язку в склад витрат на розробку і реалізацію заходів з модернізації структури управління необхідно врахувати зростання заробітної плати і преміальних виплат тим спеціалістам, які будуть виконувати додаткові обов'язки, пропорційно обсягу додаткового навантаження.

Зменшення кількості менеджерів не повинно вплинути на якість управлінських функцій, оскільки від цього залежать кінцеві результати діяльності підприємства. В цьому зв'язку в аграрному підприємстві була проведена оцінка стилю роботи менеджерів за допомогою опитування, яка дозволила зібрати інформацію за наступними напрямками: кількість і принципи виконання задач, час виконання задач, період і організація планування управлінської діяльності, форма постановки задач і їх пріоритетність для підлеглих, кількість невиконаних задач та контроль за підлеглими.

Співвідношення рівнів розвитку компетенцій менеджерів і виконуваних ними запланованих задач з урахуванням відповідної градації (виконано на >90%, 70-89%, 50-69%, менше 50%) показало (рис. 3.2), що найбільш компетентні менеджери вирішують більш заплановані задачі.

При цьому основними компетенціями, які враховували при виконанні задач були: емоційний інтелект; керівництво штатними працівниками та співпраця у групі; здатність проводити перемовини; системність під час прийняття рішень щодо врегулювання задач; клієнтоорієнтованість; творчість; нестандартне мислення; прийняття управлінських рішень на підґрунті осмислення і суджень, тощо.

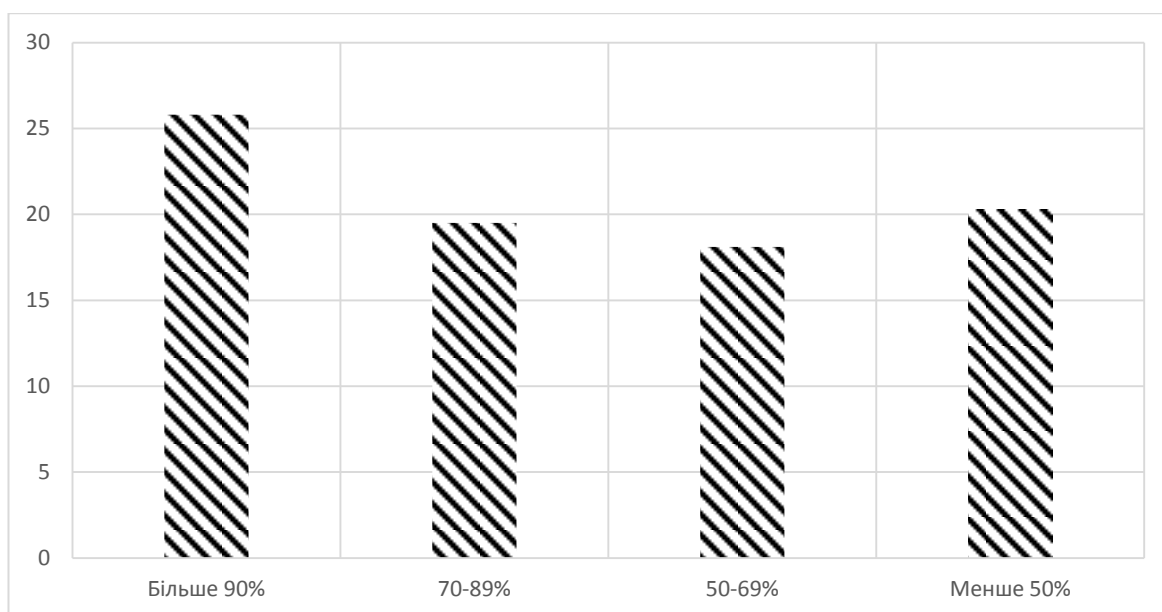


Рис. 3.2 Співвідношення рівнів розвитку компетенцій менеджерів і виконуваних ними запланованих задач

З метою встановлення чіткого взаємозв'язку часток виконання поставлених задач у загальному обсязі плануємих справ і рівня розвитку компетенцій у менеджерів була проведена оцінка за допомогою кореляційних зв'язків, яка дозволила зробити висновок, що взаємозв'язки повторюються для кожної компетенції і є статично значимі для – 3,5,7,8 і 10 компетенцій. Оцінка взаємозв'язку виконуваних задач і рівня розвитку компетенцій представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка взаємозв'язку виконуваних задач і рівня розвитку компетенцій

Номер компетенції	Компетенція	Коефіцієнт кореляції
1	Комплексне багаторівневе вирішення проблеми	-
2	Критичне мислення	-
3	Креативність	0,19523
4	Співпраця з іншими	-
5	Управління людьми	0,22642
6	Прийняття рішень	-
7	Емоційний інтелект	0,20311
8	Вміння вести перемовини	0,23011
9	Клієнтоорієнтованість	-
10	Ефективний пошук роботи	0,18455
11	Когнітивна гнучкість	-

Отже, існує позитивна об'єктивна залежність між повнотою виконання запланованих задач і наявністю розвинутих компетенцій менеджерів. Чим вище розвинені компетенції, тим вище процент виконання завдань, тобто чим більше компетентні керівники, тим більш вони продуктивні. На більш повне виконання поставлених задач здійснюють позитивний вплив – креативність, вміння управляти людьми, емоційний інтелект, вміння вести перемовини.

Найбільш значимим критерієм із проведеного дослідження для менеджерів, які працюють у товаристві є емоціональний інтелект. Це свідчить про те, що керівники, які володіють сукупністю навиків і здібностей розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію і бажання інших людей, можуть якнайсильніше та точніше впливати на ефективність виконання управлінських задач. Тобто керівники, які опанували власні емоції, не лише здійснюють позитивний вплив на можливість керувати ефективно підлеглими, а й до ефективного управління власними емоціями.

Наявність внутрішніх здібностей керівників (трудового потенціалу менеджерів) не завжди відображає його ефективне застосування. Врахуючи, що носій достатнього капіталу по мірі впливу будь-яких супутніх факторів, відсутності умов тощо не завжди може достатньо повно його використовувати. Отже, оцінка потенціалу менеджерів є лише частиною, оскільки необхідно провести оцінку наявності здібностей до його застосування, тобто як оцінюється здібність менеджерів розкрити потенціал (трудовий) у підлеглих. Фактори, які впливають на потенціал кожного конкретного працівника, можуть коливатися у достатній мірі. При цьому слід завжди пам'ятати, що подібно до звичайного капіталу (виробничого), здібності, знання людей мають властивість накопичуватись. Зважаючи на те, що організація і удосконалення потребує як для окремої особистості, так і від суспільства в цілому значних витрат часу, ресурсів – матеріальних, фінансових та праці, тобто інвестицій.

3.2. Вплив соціально-економічних факторів на підвищення ефективності використання трудового потенціалу

Більшість аграрних підприємств ігнорують потенціал своїх працівників, а в умовах сучасної демографічної ситуації в країні та на селі ця проблема набуває особливої актуальності. Більшість підприємств залучають

значно більше живої праці, ніж це необхідно при використанні кращих технологій, це відбувається через низьку ліквідність основних виробничих фондів і недостатню мобільність робітників.

Технологічне переозброєння сільськогосподарського виробництва – завдання стратегічного масштабу. Але доцільність і результативність цього процесу, насамперед, залежить від людського фактора, а саме від правильності, своєчасності та продуманості управлінських рішень та від кваліфікації виконавчого персоналу. Мало інноваційно змінити виробничий процес у бік впровадження новітніх технологій, необхідні знання персоналу, що дозволяють використовувати ці технології.

В аграрному виробництві важливу роль відіграють трудові ресурси, а ефективність праці при цьому залежить від співвідношення результатів праці працівників галузі та витрат за нього. Зростання ефективності завжди передбачає високі результати праці при постійних витратах ресурсів чи тих самих результатів при найменших затратах. Найбільш ефективними є два види активності: соціальна (спрямована на досягнення соціального ефекту) та економічна, яка визначається економією сукупної праці (прибуток на одного співробітника, ефективність використання робочого часу тощо).

Для того, щоб забезпечити зростання продуктивності праці робітників необхідно розробити конкретні заходи та визначити резерви підвищення середньогодинного, середньоденного та середньорічного виробітку працівників. Цього можна досягти декількома способами:

- удосконалити умови праці та раціоналізувати режим праці та відпочинку. Можна запропонувати зробити кімнати відпочинку для співробітників, або надати їм можливість працювати менше годин, але продуктивніше;

- покращити мотиваційні складові (додаткові премії, різні бонуси, безкоштовне харчування, корпоративні свята, курси підвищення кваліфікації та різні тренінги тощо);

– удосконалити робочі місця співробітників (встановити нове обладнання, забезпечити їх необхідними виробничими запасами та всім необхідним для підвищення ефективності праці);

– замінити частину складних процесів машинами та механізмами, які можуть виконувати свої завдання швидше, ніж це зробить співробітник (це впровадження допоможе співробітнику зосередитися на більш важливих і складних завданнях).

Використання всіх перерахованих вище соціально-економічних факторів зростання продуктивності праці обов'язково підвищить ефективність праці співробітників і дозволить досягти максимально можливого рівня продуктивності. Удосконалення техніки та використання нового обладнання скоротить витрачається співробітником на вирішення простого завдання, і дасть більше часу для вирішення більш важкого, глобального завдання, яке потребує тривалого часу.

Для того, щоб скоротити плінність кадрів, можна запропонувати два варіанти вирішення цієї проблеми.

По-перше, варто підвищити заробітну плату на 10-20%, що дозволить співробітникам не шукати місця, де більше платять, а залишитися в цьому аграрному підприємстві. Плінність кадрів скоротить витрати на пошук та навчання нового персоналу, на адаптацію якого знадобиться декілька місяців (це помітно знижує продуктивність праці та темпи зростання валового виробництва підприємства).

По-друге, варто забезпечити молодим фахівцям можливість кар'єрного зростання через деякий час після працевлаштування. Якщо співробітник на перспективу знатиме, що з молодого спеціаліста він може за декілька років стати керівником певного відділу, то він намагатиметься краще працювати і докладатиме максимум зусиль для того, щоб його помітили. Це підвищить продуктивність праці, і принесе аграрному підприємстві додатковий прибуток. Крім того, для деяких співробітників варто зробити скорочений робочий день або запровадити додатковий вихідний. У будь-якому

підприємстві є такі співробітники, які за меншу кількість годин роботи можуть зробити більше, ніж їхні колеги протягом місяця роботи. В ідеалі, варто прагнути до того, щоб усі співробітники ТОВ «ДВК» вміли працювати саме так: швидко та ефективно.

Керівник відділу кадрів при прийомі співробітника на роботу може проводити додаткові психологічні дослідження, з метою дізнатися чим живе претендент на посаду, які у нього амбіції (і чи є вони взагалі) та інтереси, чи розуміє він місію аграрного підприємства, і (найголовніше) чи налаштований він на довготривалу роботу у цьому підприємстві. Крім того, раз на півроку можна проводити дослідження серед співробітників щодо їх задоволеності умовами праці. Можна навіть створити скриньку побажань, в якій всі бажаючі можуть здійснити побажання щодо покращення їх умов праці, і (якщо керівник визнає за потрібне) зможуть отримати бажане, що дозволить підвищити лояльність цих співробітників стосовно керівництва та знизити плінність кадрів. Все це варто враховувати, адже всі ці фактори допомагають підвищити ефективність продуктивності праці (задоволений співробітник зробить все для того, щоб його підприємство процвітало). Основним наміром керівництва є здійснення діяльної кадрової політики та забезпечення умов для ініціативної та творчої діяльності працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та професійних навичок. На роботу працівників підприємства впливають соціально-психологічні фактори.

Важливим показником умов праці є його складність та інтенсивність. Складність праці є фактично сумарним впливом всіх факторів трудового процесу на організм працюючих. Інтенсивність праці характеризується кількістю енергії людини, що витрачається в одиницю робочого часу.

У зв'язку з цим створення ефективних умов праці має значення, як на підприємстві, так і економіки країни загалом. Оскільки персонал підприємства у аграрному підприємстві проводить велику кількість свого часу, то особлива увага приділяється тим умовам, в яких здійснюється їх праця. Результативні показники, які забезпечують люди, прямо визначаються

цим середовищем і впливає на стан їх здоров'я, мотивацію до праці тощо. Покращення умов праці істотно впливає підвищення його продуктивності. Виконання будь-якої роботи протягом тривалого часу супроводжується втомою організму, що виявляється у зниженні працездатності людини.

Поряд із фізичною та розумовою роботою значний вплив на втому здійснює естетичне, безпечне і з іншими властивостями виробниче середовище, тобто місце де здійснюються виробничі, адміністративні та інші господарські операції. Останнім часом простежується прагнення роботодавців заощадити на здоров'ї свого персоналу заради отримання максимального прибутку. Недотримання умов праці щодо рівня безпеки, зручності, комфортності може впливати на результати роботи підприємства, водночас ці обставини виникають внаслідок неможливості (як правило фінансової) підприємства забезпечити їх персоналу.

З метою реалізації і розробки вдалих кроків і дій в сфері покращення умов праці працівників, а саме вона є однією з найважливіших критерієм досягнення зростання виробництва та як наслідок росту прибутку на підприємстві загалом. Основним елементом виробничої системи є робоче місце працівника. Поняття робочого місця зазвичай використовується для характеристики трудових процесів робітників та фахівців (економістів, технологів, агрономи та інші). Основною метою дослідження умов праці та відпочинку на підприємстві ТОВ «ДВК» є аналіз організації умов праці та відпочинку персоналу на підприємстві. На будь-якому підприємстві обов'язково мають бути створені всі умови для ефективної роботи персоналу: уніформа (оскільки співробітники працюють з небезпечними речовинами), харчування, кімната, в якій можна переодягнутися та прийняти душ (роздягальня), кімната відпочинку, їдальня, місце для куріння.

На жаль, на цьому підприємстві виконується лише половина цих вимог, у тому числі на відпочинок співробітникам надається лише обов'язкова година з 12 до 13:00. Адже саме правильне чергування відпочинку та роботи сприяє підвищенню продуктивності праці. У закордонній практиці крім

обов'язкової обідньої перерви співробітник може будь-якої миті зайти в кімнату відпочинку, відпочити в спеціальному кріслі (дивані) протягом півгодини (вважається, що саме такий час дозволяє співробітнику відновити сили).

Існують правила внутрішнього трудового порядку, згідно з якими: – всім співробітникам, які мають 8-ми годинний робочий день, належить обідня перерва тривалість 30 хвилин + 30 хвилин на відпочинок та прийняття санітарно-гігієнічних процедур; для коротких перерв співробітникам дається 10 хвилин через кожні 2,5 години робочого часу; куріння дозволяється лише під час перерви та у відведеному для цього спеціальному місці.

В ТОВ «ДВК» відсутня кімната відпочинку де б співробітники могли б скинути психологічне навантаження та відсутнє облаштоване місце прийому їжі. Для усунення недоліків, необхідно виконати такі дії щодо вдосконалення умов праці та відпочинку в організації ТОВ «ДВК»: Оскільки трудова діяльність фахівців підприємства відрізняється динамічним режимом праці, важкою роботою, в тому числі інколи й зі шкідливими хімічними речовинами, доцільно зробити обладнану кімнату відпочинку.

Для частини співробітників ТОВ «ДВК» тривалість робочого дня перевищує 8 годин, що негативно впливає на виконання співробітниками своїх обов'язків. В результаті виходить, що на робочому місці знаходиться людина, яка ні емоційно, ні інтелектуально, ні психологічно не справляється зі своїми обов'язками. Але достатньо дати співробітникові відпочити півгодини, і він з новими силами розпочне виконання своїх обов'язків.

Розвантаження дуже важливе для будь-якої людини, і абсолютно неважливо, яку саме посаду вона обіймає. Природно, що до введення в організацію кімнати відпочинку слід підходити з розумом: повинен бути встановлений графік і черговість відвідування, інакше співробітники почнуть лінуватися і використовуватимуть будь-яку можливість для того, щоб втекти до кімнати відпочинку. Тим не менш, наявність кімнати відпочинку для

співробітників вкрай позитивно позначиться на згуртованості колективу і створить позитивний імідж керівництва у найманих працівників.

Обладнання кімнати для відпочинку співробітників є одним з кроків, що підвищує конкурентоспроможність підприємства за рахунок можливості залучення та утримання у штаті висококваліфікованих та досвідчених фахівців, а також довгострокову співпрацю з ними. І, зрештою, підвищує престиж підприємства, піднімаючи його рівень корпоративної етики та організації праці.

Отже, на перший погляд може здатися, що виділення відокремленого приміщення для відпочинку працівників обіцяє для роботодавця лише додаткові витрати (зменшення корисної для справи площі, порушення дисципліни праці, додаткові матеріальні витрати та ін.). На перспективу це дозволить підвищити працездатність підлеглих, досягти згуртованості колективу адже інвестиції спрямовуються в грамотно організований, продуктивний відпочинок співробітників протягом дня, що опосередковано знайде відображення в зростанні їх продуктивності.

З метою підвищення ефективності роботи аграрного підприємства, потрібно створити ефективного співробітника. Для цього необхідно постійно проводити курси підвищення кваліфікації, якісно підходити до підбору персоналу, враховувати побажання співробітників, що вже є на підприємстві, і шукати додаткові способи мотивації співробітників до більш ефективної діяльності. Додатковою мотивацією може стати соціальний пакет (харчування, оплата мобільного зв'язку та транспорту, медична страховка, тощо).

В ТОВ «ДВК» проведений аналіз мотиваційної політики показав наступні результати: недостатньо розвинена мотивація нематеріальними стимулами; мала кількість працівників, хто цікавиться можливістю підвищення рівня своїх знань.

Стабілізація ситуації з кадровим складом в товаристві допоможе ефективна система підбору і мотивації кадрів. З цією метою можуть бути

запропоновані наступні заходи, наприклад: звільняти співробітників, які звільнюються за власним бажанням, розглянув можливі компроміси; удосконалення умов оплати праці; проводити заняття з підвищення кваліфікації тощо.

Спостерігаємо таку особливість, що підвищення рівня професійної майстерності робочої сили як елементу комплексу довгострокового інвестування перебуває у складі механізму її матеріальної зацікавленості. Наявна система оплати праці працівників на підприємстві повинна удосконалитися елементами диференційованої системи матеріального стимулювання. Диференціація може здійснюватися в розмірі оплати за виконану роботу в залежності від професійного статусу, рівня освіти, кваліфікації, значимості займаної посади тощо.

Нематеріальне стимулювання в товаристві повинно удосконалювати наявні соціальні і психологічні моменти в трудових відносинах: створення команди однодумців (єдина команда); винагорода за досягнені результати; доброзичливі взаємовідносини між працівниками і керівником; систематичні збори з участю співробітників; формування умов міжособистісних відносин в процесі праці; систематичне розкриття соціально-економічної ситуації колективу, тощо.

Організація доцільного режиму праці та відпочинку, забезпечення сприятливих та безпечних умов праці, сприяють підвищенню ефективності роботи працівників. Високий рівень організації праці сприятиме виробленню дисципліни, підвищенню трудової активності та творчої ініціативи співробітників компанії. Зауважимо, що досягнення вищеперелічених результативних (якостей) ознак залежить від зваженого рівня організації праці, тобто вищий за якістю виконавців, тим вищий рівень організації праці. Також важливо розподілити обов'язки таким чином між співробітниками та підрозділами, щоб кожен має відповідати за той сектор, у якому він є висококваліфікованим спеціалістом.

Дуже важливо розподілити завдання між менеджерами та здійснювати постійний контроль виконання управлінських рішень. Важливо скласти стратегічний план розвитку підприємства, і невпинно слідувати йому. Можна заносити результати оперативних завдань, в інструкційні чи технологічні карти, та використовувати їх для навчання робітників раціональним прийомам та методам праці, для контролю та аналізу роботи. Необхідно наочне інформування працівників про можливість застосування раціональних прийомів праці.

Сучасним є підхід до ведення бізнесу, який передбачає застосування систем підтримки рішень. Даний підхід особливо значущий в умовах, що стрімко розвиваються інформаційних технологій, які сприяють зростанню конкурентних переваг підприємства. Впровадження інформаційних технологій в виробничий процес повинна також допомагати здійснювати візуалізацію і моніторинг кожної стадії виробництва з метою автоматичного виявлення проблем. При цьому слід враховувати, що вони можуть відрізнятися в залежності від технології, тому складно організувати моніторинг їх рівня за єдиним зразком, до того ж підприємство в цій частині зацікавлено в збереженні комерційної таємниці. Відзначимо, що впровадження інформаційних технологій знижає витрати (наприклад, роботизація процесів дозволяє знизити витрати на персонал, зменшити вплив людського фактору), підвищення ефективності і продуктивності праці майже в усіх секторах економіки допомагає компаніям краще використовувати наявний потенціал, скорочувати прості обладнання, знижує ризик [48]. При цьому слід брати до уваги, що застосування цих технологій вимагає навиків початкового рівня необхідні усім працівникам підприємства для базового використання цифрових пристроїв і онлайн додатків; вони розглядаються як один з важливих компонентів нового набору навиків грамотності поряд з традиційними. Застосування інформаційних технологій дозволяє розширювати збут за рахунок подальшого скорочення транспортних і координаційних витрат у поєднанні зі значним зниженням витрат на

передачу даних, а також зменшення інформаційної асиметрії і складності з пошуком інформації.

З оптимізації роботи головних спеціалістів в ТОВ «ДВК» було запропоноване використання прикладного програмного інтерфейсу Climate FieldView, як продукт компанії The Climate Corporation та CLAAS TELEMATICS, що сприяє простому обміну даних про поле та інформації про процеси внесення добрив. Алгоритм дії це збір та запис робочих даних з тракторів, їх проходів та даних врожайності з підключених комбайнів (техніки). Зібрана інформація передається через мобільні пристрої прямо з комбайнів на сервер, на якому зібрана інформація накопичується та зберігається. Водночас використання цієї програми дозволяє проводити експорт накопиченої інформації (баз даних) до різноманітних програм з управління підприємством. Користуватися і контролювати зібрану інформацією можуть її користувачі та надавати іншим за згоди власника підприємства, з якого ця інформація зібрана.

Які функції буде виконувати документування (автоматичне), яке доступне при використанні програми **TELEMATICS**:

- систематизує інформацію щодо наявних земельних ділянок (полів) чи окремого наділу з урахуванням параметрів цього поля;
- інформації про врожай, які передаються датчиками NIR (з комбайна CLAAS);
- накопичення інформації з кожного поля щодо поточного внесення добрив (карт добрив) з можливостями їх внесення на наступний рік для кожного окремого земельного наділу.

Використання цієї програми допоможе аграрному підприємству збалансувати ризики, що вплине на отримання більшого прибутку (максимального) та саме головне дозволить вивільнити (зекономити) час, проводячи збір і аналіз всіх даних з полів в одному місці. Перевагою використання цієї програми є також єдина база для збирання даних з кожної

своєї одиниці техніки і можливість користуватися нею з будь-якої точки світу, використовуючи при цьому планшет, телефон чи ноутбук.

Використання цього програмного забезпечення пропонується в перший рік користування безкоштовним. На другий рік користування, якщо фірма вибирає дане програмне забезпечення, її вартість складе 12 тис. грн.

Формування ефективного працівника майже вимагає фінансових вкладень, але вимагає максимального внеску керівного складу у реалізацію цього заходу. Чим більше керівник приділяє уваги співробітникам, тим більша їх лояльність і вища ефективність продуктивності праці.

Ще одна пропозиція – курси підвищення кваліфікації персоналу (інженер і агроном).

Проходження цих курсів розширить їхню компетентність у використанні нових технічних засобів (дрони) та застосування нових видів добрив, засобів захисту рослин, як перспективного напрямку, оскільки постійні інноваційні зміни в цих двох напрямках вимагають постійної уваги з боку аграрного підприємства. Вартість навчання на курсах підвищення кваліфікації цих працівників складе 25 тис. грн.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від (впровадження нового програмного забезпечення, організації кімнати відпочинку та курсів підвищення кваліфікації) впровадження запропонованих заходів, загальна вартість яких складає 65 тис. грн. Можливе зростання виручки від реалізації складе 1,5% (за оцінками експертів, якими виступають викладачі установи, де планується проведення підвищення кваліфікації персоналу).

В 2022 р. виручка склала 45 млн. грн, а за умови зростання її на 1,5% складе 705 тис. грн.

Проведемо розрахунки від впровадження цих заходів в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ефективність впровадження соціально-економічних заходів

Показник	2022 р.	2024 р.	Відхилення , +/-
Доход (виручка) від реалізації	47,0	47,705	+705,0

продукції, млн. грн.			
Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	46,32	46,385	+0,05
Прибуток, млн. грн.	0,68	1,32	+0,64
Середньорічна чисельність робітників, осіб	46	46	-
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн.	1021,7	1037,1	+15,4

Отже, доцільність запропонованих заходів підтверджується ефектом від його впровадження в розмірі 640 тис. грн. Виручка від реалізації продукції зросте на 1,5% при незмінній кількості працівників, продуктивність праці зросте відповідно на 1,5%.

Висновки до третього розділу

В ТОВ «ДВК» з метою підвищення ефективного використання потенціалу трудового підприємства розглянуті наступні напрями.

По-перше, удосконалення структури управління в товаристві з метою оптимізації рішень між централізацією і децентралізацією функцій, з метою швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі; підвищення оперативності управлінських рішень, які приймаються.

В результаті реструктуризації наявної структури управління в ТОВ «ДВК» на перспективу відбудеться зростання основних показників її ефективності. Прибуток на одного робітника апарату управління зросте на 43,8% при зменшенні їх кількості на одного керівника та зростання прибутку на 17,1%.

Зростання продуктивності праці робітників можливо досягти впровадженням на підприємстві:

- удосконаленням умов праці та раціоналізувати режим праці та відпочинку. (організація кімнати відпочинку для співробітників);
- покращити мотиваційні складові (додаткові премії, різні бонуси, безкоштовне харчування, курси підвищення кваліфікації та тренінги тощо);

– удосконалити робочі місця співробітників (встановити нове обладнання, забезпечити їх необхідними виробничими запасами та всім необхідним для підвищення ефективності праці);

– замінити частину складних процесів машинами та механізмами, які можуть виконувати свої завдання швидше, ніж це зробить співробітник (це впровадження допоможе співробітнику зосередитися на більш важливих і складних завданнях);

З метою збалансування ризиків, що вплине на отримання більшого прибутку (максимального) та саме головне дозволить вивільнити (зекономити) час, проводячи збір і аналіз всіх даних з полів в одному місці керівному складу аграрного підприємства запропоновано впровадження програмного інтерфейсу Climate FieldView, як продукт компанії The Climate Corporation та CLAAS TELEMATICS, що сприяє простому обміну даних про поле та інформації про процеси внесення добрив.

Проведемо розрахунок економічної ефективності від (впровадження нового програмного забезпечення, організації кімнати відпочинку та курсів підвищення кваліфікації) впровадження запропонованих заходів, загальна вартість яких складає 65 тис. грн. Доцільність запропонованих заходів підтверджується ефектом від його впровадження в розмірі 640 тис. грн. Виручка від реалізації продукції зросте на 1,5% при незмінній кількості працівників, продуктивність праці зросте відповідно на 1,5%.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Категорія «трудовий потенціал» є інтегрованою соціально-економічною категорією, яка включає комплекс здібностей, які визначають працездатність людей, в тому числі їх фізичний, психологічний потенціал, обсяг загальних навичок і спеціальних знань. Основними рівнями, на яких розглядається категорія потенціалу трудового є: окремого працівника, підприємств і держави.

При оцінці ефективності праці персонала аграрного підприємства доцільно використовувати комплекс показників, який застосовується до господарського суб'єкту незалежно від галузі (втрата робочого часу, виконання плану, поточність тощо), а також ряд показників, які використовуються лише в аграрному підприємстві (трудомісткість продукції тваринництва чи рослинництва тощо).

Аграрне підприємство має значний потенціал ресурсів. Однак результати господарської діяльності свідчать про незначне зменшення показників пов'язане з впливом зовнішніх факторів. Маса прибутку зменшилася на 15,6%. Рівень рентабельності зменшився на 0,7 в.п., а рентабельність виробничого капіталу на 0,1 в.п. Водночас зросла фондоддача на 28,2%.

Використання трудового потенціалу проведено за такими критеріями:

– за характером виконуваних функцій сформована структура, яка не змінилася за три роки, де 13% займають керівники (що є середньостатистичним як частка в межах 15%, для всієї економіки країни) та 87 % - це службовці і робітники підприємства.

– за віковим критерієм також істотних зрушень не відбулося. Сформована структура свідчить, що в товаристві 86,9% працюють люди до 55 років, що є позитивною динамікою, оскільки ця категорія людей швидко може засвоювати знання, вчитися новому, впроваджувати і використовувати новітні розробки, тобто адаптувати до зовнішніх змін.

На підприємстві дуже низький рух робочої сили, що є позитивною ситуацією, що свідчить про грамотне керівництво щодо мотивування своїх співробітників і успішно створюється великий та дружний колектив, захоплений одними і тими самими завданнями.

Річна оплата праці одного працюючого зросла на 12,1%, а продуктивність зросла відповідно на 23,3%. Водночас, питома вага заробітної плати в виручки від реалізації зменшилася на 1,3 в.п., що пов'язано зі зростанням витрат за іншими статтями і уповільнення вдвічі темпів зростання фонду оплати праці в господарстві.

Показники ефективності використання персоналу відрізняються. Прибуток в розрахунку на одного робітника зменшився на 17,5% у 2022 р. відносно 2020 р., що пов'язано зі зростанням середньорічної кількості працівників (+2,2%) та одночасним зменшенням прибутку підприємства. Вироблено продукції на одного робітника і людино-годину зростають відповідно на 23,3% і 21,5%, тобто темп зростання виручки був сильнішим, ніж темп зростання кількості працівників.

Групування аграрних підприємств Дніпропетровської області показало, що найбільшу частку становлять аграрні підприємства з продуктивністю праці від 300 до 449 тис. грн. на одного працівника. У групу господарств із продуктивністю праці більше 600 тис. грн. на одного працівника увійшли підприємства, які мали у себе переробні підрозділи, цим можна пояснити невелику чисельність працівників та високу за робітну плату. У інших групах господарств, що залишилися, зазначено, що при збільшенні продуктивності з 299 тис. грн. до 600 тис. грн. (у 2 рази) заробітна плата збільшилася з 8,4 до 14,5 тис. грн. (на 73 %).

В ТОВ «ДВК» з метою підвищення ефективного використання потенціалу трудового підприємства розглянуті наступні напрями.

По-перше, удосконалення структури управління в товаристві з метою оптимізації рішень між централізацією і децентралізацією функцій, з метою швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі; підвищення

оперативності управлінських рішень, які приймаються. В результаті її реструктуризації на перспективу відбудеться зростання основних показників її ефективності. Прибуток на одного робітника апарату управління зросте на 43,8% при зменшенні їх кількості на одного керівника та зростання прибутку на 17,1%.

Зростання продуктивності праці робітників можливо досягти впровадженням на підприємстві:

- удосконаленням умов праці та раціоналізувати режим праці та відпочинку. (організація кімнати відпочинку для співробітників);

- покращити мотиваційні складові (додаткові премії, різні бонуси, безкоштовне харчування, курси підвищення кваліфікації та тренінги тощо);

- удосконалити робочі місця співробітників (встановити нове обладнання, забезпечити їх необхідними виробничими запасами та всім необхідним для підвищення ефективності праці);

- замінити частину складних процесів машинами та механізмами, які можуть виконувати свої завдання швидше, ніж це зробить співробітник (це впровадження допоможе співробітнику зосередитися на більш важливих і складних завданнях);

Проведений розрахунок економічної ефективності від (впровадження нового програмного забезпечення, організації кімнати відпочинку та курсів підвищення кваліфікації) впровадження запропонованих заходів, загальна вартість яких складає 65 тис. грн. отриманий економічний ефект від впровадження в розмірі 640 тис. грн. Виручка від реалізації продукції зросте на 1,5% при незмінній кількості працівників, продуктивність праці зросте відповідно на 1,5%.

Таким чином, ТОВ «ДВК» зможе підвищити ефективність використання потенціалу трудового і реалізувати всі поставлені перед собою задачі і цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Київ: КНЕУ, 2015. 724 с.
2. Арапова О.М., Горицька К.М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203>
3. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ. Центр учбової літератури. 2009. 400 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Київ: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
5. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%281%29_18
6. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
7. Верхоглядова Н.І., Русієнко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf
8. Гладчак Н.В. Сутність трудового потенціалу: теоретичні основи формування дефініцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2011. Спецвипуск 33. Частина 1. С. 79-83.
9. Грیشнова О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Україна: Аспекти праці*. 2005. № 3. С. 3–9.
10. Головна мета України. Що відрізняє багаті країни від бідних. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/produktivnist-pracii-bidnist-ukrajini-yak-stati-bagatoyu-krajinoyu-novini-ukrajini50105103.html>

11. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
12. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.
13. Економіка підприємства. Заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с
14. Економіка підприємства. Заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
15. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 9. С. 418-422
16. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Кондор, 2004. 432 с.
17. Жмуденко В., Ліщук Р. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 70–75.
18. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами. Київ: Юридична книга, 2005. 358 с.
19. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 6–9.
20. Клокар О.О. Підвищення ефективності відтворення трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2011. № 10. С. 112-115.
21. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія. Мелітополь: МІДМУ КПУ, 2008. 172 с
22. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

23. Лапа М.В. Конкурентоспроможність персоналу. Чернігів: ЦППК., 2009. 46 с
24. Лебеденко О. В. Відтворення трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 51–54.
25. Линенко А.В., Шевченко О.Л. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво. 2008. №4. С. 111–116.
26. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів : Новий світ-2000, 2008. 248 с.
27. Мазана Т.В. Трудові ресурси сільського господарства та ефективність їх використання в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2011. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
28. Мирненко В., Миценко І., Дяченко О. Тракткування об'єкту конкурентоспроможності людського ресурсу на ринку праці в сучасних умовах. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. вип. 17 С. 18-23
29. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу. Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm
30. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397
31. Олійник Є.О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства. Режим доступу : <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12-3-15-2011.pdf> - С. 71-74.
32. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
33. Пугач А.М. Основні підходи до формування та використання трудових ресурсів в процесі розвитку аграрного ресурсного потенціалу України. *Агросвіт*. 2015. №16. С. 121-124

34. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Режим доступу: [http : // www.nbuv.gov.ua /portal /Soc_Gum / Траєiv/2011_3/110. Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.Pdf)
35. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 46-50
36. Рудика К.В. Використання трудових ресурсів в системі господарського механізму аграрних підприємств. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 4 (2). С. 171 - 175.
37. Рудік Н.М. Формування та використання трудо-ресурсного потенціалу в реформованих сільськогосподарських підприємствах. *Таврійський науковий вісник: науковий журнал*. Вип. 59. Херсон: Айлант, 2008. С. 157-162.
38. Самайчук С. Особливості формування і відтворення трудових ресурсів в аграрному секторі економіки. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. 2020. № 1. С. 201–207
39. Селевко В.О. Трудові ресурси аграрних формувань регіону та ефективність їх використання. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2012. Т. 14, № 1 (2). С. 227—231.
40. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці. Кіровоград: Мавік, 2004. 145 с.
41. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. № 75. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. 308 с.
42. Сітковська А.О. Формування беззбитковості діяльності аграрних підприємств в забезпеченні їх конкурентоспроможності. *Розвиток суб'єктів господарювання України: сучасні реалії та перспективи*, Дніпро: Пороги 2017, С. 292-303

43. Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу системі категорії економіка праці. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10sookep.pdf
44. Статівка Н.В. Державний вплив на процеси відтворення трудових ресурсів аграрного сектора економіки. Державне будівництво. 2013. № 1. С. 123-129.
45. Управління потенціалом підприємства. В.І. Хомяков, І.В. Бакум. Київ: Кондор, 2009. 400с.
46. Шарівська О.М. Соціальна складова управління конкурентоспроможністю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 75-80
47. Шило К.М. Структура трудового потенціалу України. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2011. Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2011_4/28.pdf.
48. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. Київ: МАУП, 2004. 280 с.
49. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>
50. Kendrick J.W. Improving company productivity; Handb. with case studies. Kendrick J.W. in collab. with the Amer. productivity center. Baltimore; London: Johns Hopkins univ. press, 1984.
51. Laguna Ì., Wiechetek Ì., Talik W. 2012. Competencies of Managers and Their Business Success. *Central European Business Review*. Vol. 1. No 3. PP. 7–13. DOI: 10.18267/j.cebr.25
52. Nazarov D. Fuzzy model for working capital speed control as an implicit factor of economy. *19th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements, SCM 2016*. SPb: Saint Petersburg Electrotechnical University (SPbETU), 2016. P. 487–488.
53. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, N 1. P. 97–112.

54. Robinson M., Sparrow P., Clegg C., Birdi K. 2005. Design engineering competencies: Future requirements and predicted changes in the forthcoming decade. *Design Studies*. Vol. 26. Iss. 2. PP. 123–153. DOI:10.1016/J.DESTUD.2004.09.004