

**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**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: « ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Анастасія ТКАЧ**

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

**Ігор ВІНІЧЕНКО**

**Дніпро – 2024**

# 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 Ігор ВІНІЧЕНКО  
 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_р.

## ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

### ТКАЧ АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства»

**Науковий керівник:** Вініченко Ігор Іванович, д.е.н., професор  
затверджені наказом ДДАЕУ від «08» листопада 2023 р. № 3406.

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12 лютого 2024 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони і законодавчі акти України, річні звіти підприємства, статистичні джерела, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література.

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

1. Теоретико-методологічні засади ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

2. Сучасний стан та аналіз виробничої діяльності СТОВ «Вікторія».

3. Напрями підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу СТОВ «Вікторія».

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

1. Компонентна структура трудового потенціалу підприємства. 2. Схема чинників впливу на формування і використання. 3. Етапи процедури найму та відбору персоналу. 4. Механізм розробки та застосування системи мотивації персоналу в аграрному підприємстві.

5. Співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати

### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.04.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ та теоретико-методичні засади ефективності використання трудового потенціалу підприємства	вересень 2023	
	Сучасний стан та аналіз виробничої діяльності СТОВ «Вікторія».	жовтень-листопад 2023	
	Напрями підвищення ефективності використання наявного трудового потенціалу СТОВ «Вікторія».	грудень 2023	
	Висновки і пропозиції	січень 2024	
	Оформлення кваліфікаційної роботи	січень-лютий 2024	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анастасія ТКАЧ

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

( підпис )

Ігор ВІНЧЕКО

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 111 с., 5 рис., 30 табл., 59 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження є** процеси діагностики та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

**Предметом дослідження є** теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення процесу діагностики та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

**Метою роботи** розробка, обґрунтування теоретичних, практичних і науково-методичних основ впровадження напрямків підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

**Методи дослідження** Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, котрі вивчали напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять відповідні закони України, законодавчі акти, нормативні документи, котрі регулюють функціонування аграрних підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики Дніпропетровської області та України; фінансово-економічна інформація, дані бухгалтерського обліку, статистична звітність СТОВ «Вікторія».

**Для вирішення встановлених завдань в кваліфікаційній роботі було використано наступні методи дослідження:** анкетування, аналізу й синтезу; індукції та дедукції; діалектичний метод; спостереження; монографічний; статистичний; графічний; SWOT-аналіз; розрахунково-конструктивний; економіко-статистичний. Обробку вихідних даних здійснено з допомогою використання програмного забезпечення Microsoft Excel.

В кваліфікаційній роботі удосконалено теоретичні та науково-методичні положення щодо управління трудовим потенціалом аграрного підприємства та обґрунтування напрямків підвищення ефективності його використання.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:  
*дістали подальшого розвитку:*

– трактування сутності соціально-економічного поняття «трудоий потенціал», яке, на відміну від вже існуючих, враховує не тільки кількісно-якісні характеристики людських ресурсів, але і їх взаємозв'язок з зовнішніми та внутрішніми чинниками (економічними, демографічними, соціальними, політичними, екологічними та ін.);

– запропоновано методичний підхід до проведення процедури професійного відбору персоналу аграрних підприємств на базі розробленої «Організаційної оціночної карти», котра надає інтелектуальну, професійну й соціальну характеристику ймовірного претендента на вакантну посаду;

– запропоновано методичний підхід до нарахування заробітної плати всім категоріям працівників з врахуванням досягнутої ефективності аграрного підприємства, котрий, порівняно з існуючими, відрізняється для кожної групи працівників в залежності від складності виконуваних завдань та передбачає розширення їх участі у процесі формування одержуваного прибутку підприємства;

– розроблено концептуальний підхід до побудови моделі формування персоналу, який варто розглядати в рамках стратегічного управління з визначенням потенційної кількісної й якісної потреби в персоналі, а також напрямків досягнення відповідності між цією потребою та його наявністю, враховуючи стратегію розвитку підприємства;

– система мотивації була реалізована в СТОВ «Вікторія», для різних категорій персоналу. При цьому, середньомісячна заробітна плата кожного співробітника зросла приблизно на 26% в залежності від старань, затрачених в процесі виробництва, а затрати на оплату праці в цілому по товариству зросли з 6960 тис.грн. в 2022 р. до 8738,76 тис.грн. в 2023 р. Середньомісячна заробітна плата співробітників СТОВ «Вікторія» становила 14500 грн., після застосування системи матеріальної мотивації середньомісячна заробітна плата співробітників склала

18206 грн., при цьому коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці склав 1,29, що засвідчує можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва продукції.

Керівництвом підприємства пропонується результати практичних досліджень впровадити в діяльність СТОВ «Вікторія» Солонянського району Дніпропетровської області.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Аграрне підприємство; виробничо-господарська діяльність підприємства; ефективність; заробітна плата; мотивація; персонал; прибуток; рентабельність; робоча сила; трудовий потенціал; трудові ресурси; стимул.

### **KEY WORDS**

Agricultural enterprise; production and economic activity of the enterprise; efficiency; salary; motivation; personnel; profit; profitability; workforce; labor potential; workforce; stimulus.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>13</b>
1.1. Економічна сутність та структура трудового потенціалу підприємства.....	13
1.2. Ключові фактори, які впливають на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ВІКТОРІЯ».....</b>	<b>33</b>
2.1. Організаційна характеристика товариства.....	33
2.2. Аналіз виробничої та фінансової діяльності СТОВ «Вікторія».....	39
2.3. Трудовий потенціал підприємства та ефективність його використання .....	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	65
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НАЯВНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ВІКТОРІЯ».....</b>	<b>68</b>
3.1. Напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу.....	68
3.2. Значення професійного підбору персоналу в формуванні якісного трудового потенціалу СТОВ «Вікторія».....	71
3.3. Мотивація персоналу як головне джерело підвищення ефективності використання персоналу аграрного підприємства .....	82
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	106

У сучасних умовах розвитку економіки та виробництва особливу увагу займають питання ефективного використання трудового потенціалу підприємств, зокрема аграрних. Аграрний сектор виступає ключовим гравцем у господарському житті країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та важливий внесок у формування економічного розвитку. Сучасна глобалізація та швидкий темп технологічних змін накладають особливий виклик на аграрний сектор. Для досягнення конкурентоспроможності аграрні підприємства повинні активно впроваджувати сучасні технології та оптимізувати внутрішні процеси. Проте, важливою складовою будь-якого підприємства залишається трудовий потенціал та його ефективне використання.

Важливою особливістю сучасних процесів є те, що підприємства майже втрачають контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Наприклад, зменшення обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та низький її рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів. Це у свою чергу заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції.

Проблема неефективного використання трудового потенціалу аграрного підприємства є актуальною і вимагає комплексного вивчення. Високий рівень сезонності, специфіка праці в аграрному секторі та нестабільність ринкових умов створюють складні умови для раціонального управління людськими ресурсами. Тому дослідження ефективності використання трудового потенціалу є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

З метою забезпечення сталого функціонування аграрного підприємства необхідно ретельно вивчати його трудовий потенціал. Трудовий потенціал є важливою складовою людського капіталу та визначається кількісним та якісним складом працівників, їхніми навичками, освітою та мотивацією. Ефективне використання цього потенціалу має прямий вплив на результативність аграрного підприємства та його конкурентоспроможність.



Теоретико-методологічні аспекти формування та використання трудового потенціалу підприємства розглядаються в роботах вітчизняних і зарубіжних економістів, таких як В. Антонюк, І. Бажан, Д. Богиня, О. Бугуцький, О. Власюк, В. Гавва, В. Гриньова, Т. Грінка, І. Должанський, О. Крушельницька, Г. Осовська Линенко, С. Писаренко, В. Ровенська, О.Сімчера, А. Череп, Л. Шаульська, Л. Шевчук, К. Шило та інші.

Обрана тема є актуальною в контексті сучасних викликів та динамічних змін у галузі аграрного бізнесу. Дослідження ефективності використання трудового потенціалу аграрного підприємства є вагомим внеском у розвиток теорії управління персоналом та може послужити підґрунтям для подальших наукових та практичних досліджень у даній галузі.

**Об'єктом дослідження є процеси діагностики та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.**

**Предметом дослідження є** теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення процесу діагностики та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці, обґрунтуванні теоретичних, практичних і науково-методичних основ впровадження напрямків підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети встановлено та розв'язано такі завдання:

- проаналізувати економічну сутність трудового потенціалу підприємства;
- систематизувати ключові фактори, які впливають на ефективність використання трудового потенціалу підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
- здійснити організаційну характеристику товариства;
- проаналізувати виробничу та фінансову діяльність СТОВ «Вікторія»;
- дослідити забезпеченості та ефективності використання трудового потенціалу в СТОВ «Вікторія»;

- запропонувати напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу;
- розробити методологічний підхід до процедури професійного підбору персоналу;
- розробити та впровадити систему мотивації персоналу як головне джерело підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, котрі вивчали напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять відповідні закони України, законодавчі акти, нормативні документи, котрі регулюють функціонування аграрних підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики Дніпропетровської області та України; фінансово-економічна інформація, дані бухгалтерського обліку, статистична звітність СТОВ «Вікторія».

Для вирішення встановлених завдань в кваліфікаційній роботі було використано наступні методи дослідження: анкетування, аналізу й синтезу; індукції та дедукції; діалектичний метод; спостереження; монографічний; статистичний; графічний; SWOT-аналіз; розрахунково-конструктивний; економіко-статистичний. Обробку вихідних даних здійснено з допомогою використання програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних положень щодо формування та використання трудового потенціалу аграрних підприємств.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

*дістали подальшого розвитку:*

- трактування сутності соціально-економічного поняття «трудоий потенціал», яке, на відміну від вже існуючих, враховує не тільки кількісно-якісні характеристики людських ресурсів, але і їх взаємозв'язок з зовнішніми та внутрішніми чинниками (економічними, демографічними, соціальними, політичними, екологічними та ін.);
- запропоновано методичний підхід до проведення процедури

професійного відбору персоналу аграрних підприємств на базі розробленої «Організаційної оціночної карти», котра надає інтелектуальну, професійну й соціальну характеристику ймовірного претендента на вакантну посаду;

– запропоновано методичний підхід до нарахування заробітної плати всім категоріям працівників з врахуванням досягнутої ефективності аграрного підприємства, котрий, порівняно з існуючими, відрізняється для кожної групи працівників в залежності від складності виконуваних завдань та передбачає розширення їх участі у процесі формування одержуваного прибутку підприємства;

– розроблено концептуальний підхід до побудови моделі формування персоналу, який варто розглядати в рамках стратегічного управління з визначенням потенційної кількісної й якісної потреби в персоналі, а також напрямків досягнення відповідності між цією потребою та його наявністю, враховуючи стратегію розвитку підприємства;

– система мотивації була реалізована в СТОВ «Вікторія», для різних категорій персоналу. При цьому, середньомісячна заробітна плата кожного співробітника зросла приблизно на 26% в залежності від старань, затрачених в процесі виробництва, а затрати на оплату праці в цілому по товариству зросли з 6960 тис.грн. в 2022 р. до 8738,76 тис.грн. в 2023 р. Середньомісячна заробітна плата співробітників СТОВ «Вікторія» становила 14500 грн., після застосування системи матеріальної мотивації середньомісячна заробітна плата співробітників склала 18206 грн., при цьому коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці склав 1,29, що засвідчує можливість підприємства нарощувати обсяги виробництва продукції.

Керівництвом підприємства пропонується результати практичних досліджень впровадити в діяльність СТОВ «Вікторія» Солонянського району Дніпропетровської області.

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційного дослідження полягає в розробці конкретних напрямків і пропозицій щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

**Апробація результатів дипломного дослідження.** Основні результати та висновки наукових досліджень були представлені на II Міжнародній науково-

практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» «Теоретичні аспекти фінансового стану підприємства» (Дніпро, ДДАЕУ, 5-6 жовтня 2023 року).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 111 сторінок. Перелік використаних джерел складає 59 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Економічна сутність та структура трудового потенціалу підприємства**

Люди, їхні навички, освіта, досвід та професійна підготовка є важливими чинниками для розвитку економіки країни та успіху підприємств. Якість трудового потенціалу впливає на конкурентоспроможність економіки та рівень життя населення. Менеджмент персоналу є складним завданням, оскільки люди можуть думати, діяти, приймати рішення та оцінювати вимоги самостійно.

Люди – це не просто робоча сила, вони є найважливішим ресурсом для конкурентного виробництва. Навіть при наявності інноваційних ідей, технологій та сприятливих умов, без відповідно підготовленого персоналу досягнення успіху практично неможливо. Часто керівники приділяють більше уваги фінансовим та виробничим аспектам, не враховуючи важливості людей, які забезпечують роботу підприємства. Такі підходи призводять до серйозних проблем. Підприємство не існує без людей, і успішна досягнення цілей залежить від належного управління персоналом.

Людські ресурси мають свої особливості:

1. Люди мають багатоаспектне життя, включаючи не лише працю.
2. Вони створюють та споживають матеріальні цінності.
3. Інтелектуальний потенціал та моральні якості мають велике значення.
4. Взаємодія між працівниками та підприємством двостороння.
5. Люди можуть постійно розвиватися.
6. Відносини між працівниками та підприємством тривалі.
7. Невірне управління персоналом може шкодити ефективності.
8. Інвестиції в людські ресурси ефективніше за інші види інвестицій.
9. Люди мають конкретні цілі та очікування від підприємства.
10. Кожна людина унікальна, і реакція на управління може відрізнитися.

Отже, люди є найціннішим активом для підприємств та суспільства в цілому, і їхнє належне управління є важливим завданням для досягнення успіху. Саме тому

питання дослідження трудового потенціалу завжди є актуальними [2].

В економічній літературі існують різні терміни, які використовуються для опису аспектів людського фактора у господарській діяльності. Ці терміни виникли внаслідок еволюції розуміння ролі людини у сфері економіки та її місця в цьому процесі.

*Таблиця 1.1*

**Етапи виникнення понять щодо ролі людини як суб'єкта економічної діяльності**

Поняття				
Робоча сила	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Людський фактор	Людський капітал
Започатковано				
XIX століття	20-ті роки XX століття	70-ті роки XX століття	80-ті роки XX століття	90-ті роки XX століття
Визначення ролі людини				
Людина – носій здатності до праці	Людина – об'єкт забезпечення народного господарства необхідною кількістю та якістю робочої сили	Людина – суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Людина – провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людина – об'єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією у суспільстві

*Джерело: [25]*

У 60-х роках XX століття в науковий обіг була введена категорія «трудовий потенціал». Необхідність введення такого терміну виникла внаслідок зміни традиційних поглядів до ролі людини в виробничому процесі через постійний науково-технічний прогрес. Також цьому сприяло демографічне зниження працездатного населення та вичерпання категорії «трудові ресурси», яка втратила актуальність. Введення поняття «трудовий потенціал» вимагало перегляду уявлень про роль людини в виробничому процесі і визнання її освітнього та інтелектуального потенціалу, накопиченого в суспільстві. На сьогоднішній день в українській науці відсутній єдиний підхід до розуміння та трактування сутності економічної категорії «трудовий потенціал».

## Аналіз категорії «трудовий потенціал», наведеної в різних літературних джерелах

Джерело	Визначення
Акулов М.Г.	Трудовий потенціал визначається як сукупна здібність суспільства до праці, включаючи його потенційну дієздатність та ресурси праці [1].
Богиня Д.П., Грішнова О.А.	Трудовий потенціал є інтегральною оцінкою всіх якісних і кількісних характеристик економічно активного населення [9].
Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л. П..	Трудовий потенціал суспільства включає в себе кількісні та якісні характеристики робочої сили, які визначають можливості суспільства у створенні матеріальних та духовних благ [11].
Гетьман О.О.	Трудовий потенціал працівника представляє собою сукупність характеристик особистості, таких як інтелект, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність і організованість [18].
Демко І.І.	Трудовий потенціал – це здатність економічно активного населення даної території забезпечувати виробництво товарів і послуг, що відповідають потребам суспільства [22].
Калина А.В.	Трудовий потенціал може бути розглянутий як інтегровані кількісні та якісні характеристики працюючого населення в умовах досягнутого рівня розвитку науки та техніки. Ця концепція включає в себе різні аспекти, такі як чисельність, рівень освіти, кваліфікація, територіальна мобільність та інші
Лишиленко В.І., Остролуцький Н.О., Якуба К.І.	Трудовий потенціал – запаси праці відповідної кількості та якості, що доступні для галузі. Вчені вказують на залежність трудового потенціалу від загальної чисельності трудових ресурсів, їх складу за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікацією, територіальною та професійною мобільністю, а
Мельничук Д.П.	Трудовий потенціал – це характеристика у ефективності взаємодії та збалансованості окремих структурних елементів працездатності людини, а також характеристика відповідності вмісту цих елементів вимогам зовнішнього середовища [41].
Мерзляк А.В., Михайлов Є.П.	Кадровий потенціал у сільському господарстві – це кладова частина ресурсного потенціалу організації, яка визначається кількісним і якісним складом працюючих [43].
Набока Р.М.	«Трудовий потенціал» – термін для відображення можливостей ефективності праці [44].
Осовська Г. В., Крушельницька О.В.	Трудовий потенціал – це сукупність працездатного населення з урахуванням інтелектуального розвитку, знань, навичок, досвіду, звичаїв, традицій, переконань та патріотизму [45].

Джерело: систематизовано автором.

Зазначені різні підходи до визначення трудового потенціалу справді мають спільну основу у визначенні трудових ресурсів. Однак, термін «потенціал» допомагає підкреслити інтегрований характер цієї категорії, включаючи резерви та можливості використання працездатного населення. Визначення трудового потенціалу як інтегральної оцінки сукупних джерел та резервів, є обґрунтованим, і воно враховує конкретні соціально-економічні умови. Такий підхід допомагає краще розуміти роль та значення трудового потенціалу у суспільстві, а також враховувати різноманітні аспекти, такі як кількісність та якість робочої сили, освіти, професійні навички, здоров'я та інші фактори, які впливають на ефективність праці. Також даний підхід сприяє більш повному розумінню та аналізу трудових ресурсів у контексті конкретних суспільних та економічних умов. На нашу думку, трудовий потенціал – це комплексна характеристика економічно активного населення, яка характеризується як кількісними так і якісними показниками розвитку особистості: вік, освіта, компетенції, навички, звички, ключові риси характеру тощо.

В.В. Ровенська у своєму дослідженні наголошує, що структура трудового потенціалу підприємства відображає важливі характеристики групи працівників, включаючи демографічні, соціальні, функціональні та професійні аспекти [47]. Він ідентифікує такі групи компонентів трудового потенціалу підприємства:

1. Професійно-кваліфікаційна група, що включає в себе такі характеристики, як кваліфікація, трудова дисципліна, освіта, трудовий досвід та трудова мотивація.
2. Психофізіологічна група, яка охоплює здоров'я, працездатність, стать, вік, комунікабельність, конфліктність, психологічні та фізіологічні особливості.
3. Особистісна група, яка враховує аналітичний склад розуму, потреби, здатність до лідерства, інтелектуальний рівень, відповідальність та нестереотипне мислення.
4. Підприємницькі здібності, що формуються на основі трьох попередніх компонентів.

Л.Т. Шевчук розглядає більш детальну компонентну структуру трудового потенціалу, яка включає біологічні, демографічні, економічні, інтелектуальні, сакральні, історичні, культурні, освітні, соціальні та мотиваційні складові. З цих



компонентів біологічна, демографічна та інтелектуальна вважаються найбільш важливими, оскільки вони визначаються якісними та кількісними показниками здоров'я. Стан здоров'я є центральним елементом усіх компонентів трудового потенціалу, і від нього безпосередньо залежить здатність до праці [57].

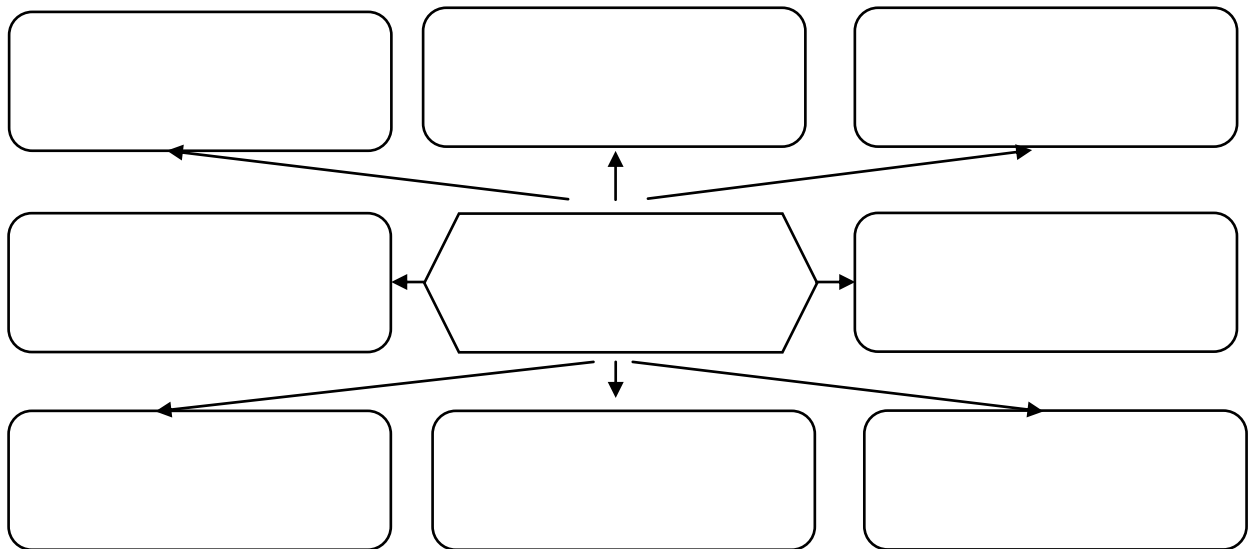
Сімчера О.І. ділить структуру трудового потенціалу підприємства на внутрішні та зовнішні компоненти. Внутрішні компоненти включають статевовікові групи, досвід роботи, освітньо-кваліфікаційний рівень, стан здоров'я, професіоналізм, моральність і здатність до співпраці в колективі, а також систему оплати та мотивацію праці. До зовнішніх компонентів відносять попит і пропозицію на ринку праці, попит на певні спеціальності, політико-економічний стан держави, світові міграційні процеси, рівень мінімальної заробітної плати, демографічний потенціал держави і інші фактори [49].

Верхоглядова Н.І. та Русінко М.І. запропонували визначати компонентну структуру трудового потенціалу підприємства через такі складові: освіту працівника, кваліфікацію працівників, управлінський потенціал, особовий потенціал і організаційний потенціал. Трудовий потенціал визнається як сукупність можливостей працівників підприємства активно або пасивно брати участь у виробничому процесі в межах певної організаційної структури з урахуванням матеріальних, технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів [12].

Ураховуючи важливість дотримання принципу інноваційності для більшості підприємств в Україні, Гриньова В.М. та Писаревська Г.І. [20] визначають різні аспекти трудового потенціалу, включаючи кадровий, структурний, професійний, фізіологічний, культурно-моральний, кваліфікаційний, інтелектуальний, соціально-психологічний та організаційний компоненти.

Отже, аналіз наявних наукових підходів показав, що в літературі існує різна структура трудового потенціалу підприємства, що ускладнює розробку управлінської політики. З метою уніфікації цих підходів до визначення структури трудового потенціалу, було проведено їх узагальнення та доповнення новими компонентами. Це дало можливість сформулювати комплексний погляд на структуру трудового потенціалу, включаючи інтелектуальний, демографічний, економічний,

соціально-біологічний, професійний, історико-культурний, мотиваційний і організаційний компоненти.



**Рис.1.1. Компонентна структура трудового потенціалу підприємства**

*Джерело: [27]*

Інтелектуальна складова трудового потенціалу відіграє ключову роль, оскільки сприяє інноваційному розвитку підприємства. Вона включає в себе професійні знання, навички, розвинуті здібності та об'єкти інтелектуальної власності, які приносять додатковий прибуток через інтелектуальну власність, роялті та інші джерела. Демографічна складова пов'язана з історично-культурною складовою і важлива для розвитку трудового потенціалу, оскільки впливає на функціонування підприємства. Економічна складова визначає ефективність трудового потенціалу і пов'язана з мотивацією працівників. Вона може включати як грошову, так і не грошову мотивацію, і їх комбінація залежить від соціально-біологічних характеристик працівників та рівня оплати праці. Професійна складова трудового потенціалу залежить від рівня професіоналізму персоналу і важлива для розвитку. Інвестування у професійну освіту і підвищення кваліфікації може призвести до позитивних результатів. Організаційна складова включає фактори, які спрямовані на досягнення мети підприємства. Соціально-біологічна складова грає важливу роль у забезпеченні злагодженості та взаємодії в колективі, і тому важлива для підбору персоналу [12].

Кожна з цих складових має свою важливу роль у процесі управління трудовим потенціалом підприємства.

## **1.2. Ключові фактори, які впливають на ефективність використання трудового потенціалу підприємства**

Сьогодні в Україні відбувається втрата якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу, а також спостерігається деформація попиту та пропозиції робочої сили. Це відбувається внаслідок зниження якості освіти та системи охорони здоров'я, а також через депопуляцію українського населення.

Однією з ключових причин, що гальмують розвиток трудового потенціалу в Україні, є демографічна криза. Низький рівень народжуваності, високий рівень смертності, скорочення тривалості життя, погіршення вікової структури населення та трудова еміграція призводять до звуження демографічної бази та обмеження можливостей відтворення трудового потенціалу. Це призводить до щорічного скорочення робочих ресурсів та зниження рівня трудового потенціалу.

Тому наразі актуальною є необхідність звернути більше уваги до питань зайнятості населення та робочої сили. Метою даного дослідження є максимальний розгляд факторів, що впливають на формування трудового потенціалу підприємства.

Термін «трудоий потенціал» може тлумачитися різними способами в економічній літературі. Деякі вчені вбачають його в робочій силі, людському потенціалі, інтелектуальному трудовому потенціалі, людському капіталі, кадровому потенціалі, ринковому потенціалі праці. Інші ділять його на сучасні та перспективні трудові можливості або фокусуються на кількісних показниках [15].

З нашого боку, ми розглядаємо термін «трудоий потенціал підприємства» як можливості трудового колективу підприємства, які дозволяють задовольнити потреби підприємства якісно та кількісно і досягти його цілей найефективнішим способом при наявності відповідних ресурсів. Складовою частиною трудового потенціалу підприємства є також трудоий потенціал працівників, які сприяють досягненню позитивних результатів в складі трудового колективу. Важливо враховувати особливості сфери діяльності підприємства при визначенні складових його трудового потенціалу. Трудоий потенціал і спосіб його формування можуть бути розглянуті як соціально-економічна та обліково-статистична категорії. Він включає в себе різноманітні кількісні та якісні аспекти.

До кількісних аспектів відносяться такі фактори:

- Кількість працездатного населення.
- Кількість безробітних.
- Структура зайнятості.
- Статеві-вікова структура.
- Робочий час, відпрацьований працездатним населенням.
- Рівень народжуваності.

До якісних аспектів належать такі фактори:

- Загальна освіта та професійна кваліфікація.
- Рівень культури та моральна зрілість.
- Трудова міграція.
- Трудова активність.
- Схильність працездатних осіб до мобільності.

Розвиток трудового потенціалу суспільства впливає безліч чинників, які можна розділити на індивідуальні, суспільні та виробничі.

Індивідуальні чинники включають:

- Рівень освіти та кваліфікація.
- Вік, стан здоров'я та особисті якості людини.

Суспільні чинники охоплюють:

- Територіальні умови, такі як природно-кліматичні умови та рівень безробіття.
- Соціально-економічні фактори, такі як обсяг виробництва, ВВП на душу населення та демографічна ситуація.

Виробничі чинники включають:

- Технічні та технологічні аспекти роботи.
- Структурно-організаційні умови праці та режим праці.
- Соціально-психологічні фактори, такі як правовий захист, моральний клімат у колективі та стимулювання праці [56].

На формування та використання трудового потенціалу впливають соціально-економічні, демографічні, політичні, правові та організаційні чинники. Зміну трудового потенціалу викликають такі фактори, як природній приріст населення,

рівень здоров'я та фізичний стан. Ці фактори можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. Суб'єктивні фактори включають соціально-економічний розвиток суспільства та непрофесійне управління трудовим потенціалом, що може призвести до падіння виробництва та інших негативних наслідків. Об'єктивні фактори включають демографічну ситуацію та природні умови, які можуть вплинути на використання трудових ресурсів.

Трудовий потенціал має надзвичайно важливі складові, такі як здоров'я, тривалість життя та здатність до збереження особистих та представницьких функцій. Один із методологічних підходів до основних компонентів трудового потенціалу включає в себе здоров'я та тривалість життя, освіченість, можливість участі в суспільному житті, доступність ресурсів, необхідних для забезпечення належного рівня життя [34].

Економічна суть трудового потенціалу суспільства полягає в тому, що він є джерелом створення матеріальних і духовних цінностей. Він може бути використаний як діюча робоча сила, але також має потенціал для виробництва цих цінностей.

Отже, можна зробити висновок, що суспільство зацікавлене в максимізації використання трудового потенціалу, що бере участь у суспільно корисній праці, оскільки це сприяє збільшенню національного доходу та валового внутрішнього продукту, що в свою чергу покращує якість життя населення.

Соціальна сутність трудового потенціалу суспільства полягає в тому, що він надає можливість кожній окремій особі і різним соціальним групам населення визначити своє місце в суспільно корисній праці. Це дозволяє населенню самореалізуватися та забезпечувати законний джерело доходів. Трудовий потенціал, як складна структурна соціально-економічна утворення, включає в себе такі компоненти, як кадровий, професійний, кваліфікаційний та організаційний.

- Кадрова складова передбачає високий рівень професійних знань, навичок та вмінь, які визначають професійну компетентність працівника.
- Професійна складова характеризується здатністю пристосовуватися до впливу науково-технічного прогресу та нових вимог ринку праці.

- Кваліфікаційна складова сприяє якісним змінам у трудовому потенціалі через підвищення кваліфікації та навчання.
- Організаційна складова визначає ефективність функціонування трудового колективу та кожного працівника окремо. Вплив на цю складову здійснюється на рівні підприємства за допомогою організації управління всіма рівнями.

Формування трудового потенціалу також залежить від чисельності населення країни в працездатному віці загалом. Сучасні ринкові умови вимагають нового підходу до розуміння трудового потенціалу як ключового ресурсу економіки. Вивчаючи фактори, що впливають на трудовий потенціал, можна визначити загальні тенденції формування ринку праці, розкрити вплив умов відтворення населення, на пропозицію робочої сили на ринку праці, визначити структуру, масштаби безробіття та рівень зайнятості [3].

На сьогоднішній день немає загальної згоди серед вчених та дослідників щодо класифікації факторів, які впливають на формування персоналу аграрних підприємств. Сембер С.В., наприклад, пропонують розділити основні чинники впливу на три категорії. Перша група включає в себе фактори демографічного та морально-психологічного характеру. Друга група охоплює організаційний аспект відтворення персоналу, а третя – соціально-економічні чинники, які відіграють ключову роль у відтворенні трудових ресурсів [48].

Порушуючи питання першої групи факторів, важливо відзначити, що морально-психологічні мотиви відіграють суттєву роль у процесі відтворення ресурсного потенціалу, але демографічна ситуація в сільських регіонах перебуває на передньому плані при формуванні персоналу аграрних підприємств. Організаційна група факторів передбачає позитивні зміни в статеві-вікових групах населення, збільшення участі тих категорій населення, які є економічно активними, та поповнення працюючими особами молодших статеві-вікових груп. До організаційних факторів слід віднести також забезпечення господарств персоналом з відповідним рівнем кваліфікації та його раціональне використання за віковими та статевими критеріями у виробничому процесі.

Соціально-економічні фактори в сільських районах повинні базуватися на розвитку соціальної інфраструктури, яка сприяє формуванню якісного трудового потенціалу та забезпечує належні умови для життя та розвитку людей. Особливу увагу слід приділяти підвищенню рівня заробітної плати, вирішенню проблем у сфері житла, культури, освіти та інших аспектів, що визначають соціально-економічну стратегію розвитку та функціонування сільських територій.



**Рис. 1.2. Схема чинників впливу на формування і використання трудового потенціалу**

Джерело: [24]

На нашу думку, на ефективність використання трудового потенціалу підприємства впливають наступні ключові чинники:

1. Кваліфікація та навички працівників: вміння та знання персоналу грають важливу роль у виконанні завдань. Високий рівень кваліфікації сприяє підвищенню продуктивності праці.
2. Організаційна культура та керівництво: як керівництво підприємства створює сприятливу атмосферу для працівників і як воно взаємодіє з ними, може впливати на мотивацію та робочий етикет працівників.
3. Структура робочого часу та режим роботи: ефективне розподілення робочого часу та створення оптимальних робочих умов може поліпшити продуктивність працівників.
4. Організація праці та технологічне обладнання: впровадження сучасних технологій та оптимізація робочих процесів можуть значно підвищити продуктивність.
5. Система стимулювання та мотивації: відповідні програми стимулювання, включаючи фінансові та нетоварні нагороди, можуть підвищити мотивацію працівників та їхню продуктивність.
6. Розвиток та навчання працівників: інвестиції в професійний розвиток та навчання сприяють покращенню навичок та знань працівників, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність.
7. Здоров'я та безпека на робочому місці: забезпечення безпечних та здорових умов праці допомагає знизити ризики травм та захворювань, що може позитивно позначитися на продуктивності працівників.
8. Керівництво та комунікація: як керівництво спілкується та взаємодіє з працівниками, включаючи роз'яснення цілей та очікувань, впливає на їхню розуміння завдань та ступінь відчуття співпраці.
9. Система управління та контролю: ефективна система управління, включаючи контроль за робочими процесами та результатами, допомагає підтримувати продуктивність на необхідному рівні.
10. Робоче середовище та соціальні умови: забезпечення комфортного робочого середовища та належних соціальних умов може позитивно впливати на задоволення працівників та їхню продуктивність [30].



### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства**

В умовах сучасного економічного розвитку та соціально-трудових відносин на підприємствах оцінка трудового потенціалу визнається одним з найкритичніших завдань перед керівництвом. Це завдання вимагає урахування впливу різноманітних факторів, які проявляються у різних аспектах підприємницької діяльності. При цьому слід відзначити, що багато аспектів трудового потенціалу не можуть бути оцінені чисто кількісно, і їх характеристики є якісними.

Перші спроби оцінки важливості людського фактору в контексті трудового потенціалу датуються часами Вільяма Петі, представника школи класичної політичної економії, який у 1676 році порівнював втрати людського життя з втратами зброї та військових комунікацій. Він аргументував, що життя людини має грошову цінність, тому втрати військових при війні становлять безпосередній матеріальний збиток для економіки корони Великобританії.

Засновники сучасних підходів до оцінки трудового потенціалу відзначають, що це складна система показників, яка включає в себе взаємопов'язані елементи, що надають всебічний огляд трудового ресурсу підприємства.

Так, О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук підкреслюють, що кількісні та якісні аспекти трудового потенціалу є взаємозалежними і водночас зберігають свою унікальність. Вони вказують на те, що аналіз і оцінка обох категорій показників трудового потенціалу як цілісної системи є необхідними для прогнозування в сфері праці, прийняття управлінських рішень щодо збалансованості між якістю трудового потенціалу людини та конкретним робочим місцем, максимального використання можливостей працівника для відповідної роботи, визначення стратегії кадрової політики, яка вимагає пріоритетного фінансування, підвищення ефективності управління персоналом (мінімізація невикористаних можливостей працівників, скорочення оборотності кадрів, забезпечення умов для відновлення трудового потенціалу). Автори виокремлюють такі основні підходи до оцінки трудового потенціалу: витратний, результативний, порівняльний [36].

Витратний підхід базується на оцінці співвідношення між витратами на формування, утримання та розвиток трудового потенціалу та результатами, які цей потенціал дає. Результативний підхід полягає в оцінці продуктивності праці працівників, де основними показниками ефективності є обсяг та вартість виготовленої продукції. Порівняльний підхід використовується для встановлення ступеня відповідності певного показника трудового потенціалу реальному чи уявному стандарту.

У сучасних умовах слід визнати, що оцінка трудового потенціалу є надзвичайно важливою для успішної діяльності підприємства, оскільки це дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність.

Під час оцінювання трудового потенціалу з позиції його сукупної вартості для підприємства використовуються різні показники цієї вартості, які можуть бути абсолютними і відносними. Основні показники включають в себе загальний фонд оплати праці та його склад, фонд споживання, витрати на робочу силу, а також їхні тенденції порівняно з попередніми періодами та плановими значеннями цих показників [12].

Методологічні підходи до оцінки трудового потенціалу можна розділити на декілька категорій:

1. Кількісний прямий підхід: включає в себе абсолютні показники сукупної вартості трудового потенціалу, такі як загальна сума витрат на оплату праці. Цей підхід розглядає трудовий потенціал як сукупність витрат, пов'язаних з персоналом підприємства.

2. Кількісний непрямий підхід: у цьому випадку враховуються витрати на робочу силу, які не включаються до фонду оплати праці, такі як соціальне забезпечення, культурно-побутове обслуговування, професійне навчання працівників і забезпеченість працівників житлом. Це дозволяє оцінити додаткові витрати, пов'язані з утриманням персоналу.

3. Якісний підхід: цей підхід базується на визначенні якісних параметрів трудового потенціалу, таких як освіта, стаж роботи, спеціальність тощо. Ці

параметри дозволяють оцінити якість робочої сили та її відповідність вимогам робочого місця.

4. Інтегральний підхід: використовується для зведення різних показників трудового потенціалу в один комплексний показник, який відображає сукупну ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Важливими показниками якісного складу трудового потенціалу є укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу з різних професій і спеціальностей, а також ступінь відповідності працівників вимогам робочого місця. Також важливими параметрами є розподіл чоловіків і жінок за різними посадами і професійними групами, якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями, а також тривалість використання працівника на одній посаді.

Рівень використання трудового потенціалу підприємства можна оцінити за допомогою системи показників, які відображають ступінь зайнятості працездатного населення у виробництві, структуру зайнятості та продуктивність праці. Важливими показниками є темпи зростання продуктивності праці, питому вагу приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці та економію живої праці порівняно з умовами базового періоду.

Отже, оцінка трудового потенціалу підприємства вимагає аналізу різних показників, які враховують абсолютну і відносну вартість цього потенціалу, а також якість та ефективність його використання. Це дозволяє керівництву підприємства приймати інформовані рішення щодо управління персоналом та підвищення продуктивності праці [29].

Темп зростання продуктивності праці визначається за допомогою відношення рівня продуктивності праці у планованому (прогнозованому) або звітному періоді у відсотках до базового минулого року або періоду (ланцюговий індекс). Це дозволяє визначити зміни в продуктивності праці в порівнянні з минулими періодами і відстежувати їх динаміку. Формула для розрахунку продуктивності праці за видами економічної діяльності і підприємствами має вигляд:

$$\text{ПП} = Q / \text{Чпвп}, \quad (1.1)$$

де: ПП – продуктивність праці за видами економічної діяльності і підприємствами; Q – обсяг продукції в гривнях; Чпвп – середньооблікова чисельність персоналу в особах.

Ефективність використання трудового потенціалу на будь-якому рівні можна визначити за допомогою формули інтенсивності виробництва:

$$Q_{пп} = 100\% - \Delta Чп * 100\% / \Delta Q, \quad (1.2)$$

де:  $Q_{пп}$  – питома вага продукції галузі, регіону, підприємства, вироблені за період, за рахунок приросту продуктивності праці в процентах;  $\Delta Чп$  – приріст чисельності працюючих за період в процентах;  $\Delta Q$  – приріст обсягу продукції галузі, регіону, підприємства за період в процентах.

Використовуючи різні методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємств, можна зазначити, що поліпшення використання трудового потенціалу вимагає уваги до різних аспектів і напрямків. З огляду на ринкові реформи та розвиток економіки, формування ринку праці і проблеми зайнятості стають дедалі актуальнішими. Узагальнюючими показниками ефективності використання трудового потенціалу є ступінь використання ресурсів праці та рівень продуктивності суспільної праці. Зокрема, національний дохід в розрахунку на одного працівника є важливим показником.

Автори вказують на важливість впливу багатьох факторів на якість трудового потенціалу. Для підвищення ефективності його використання важливо ідентифікувати структурні елементи якості трудового потенціалу та резерви її підвищення, оскільки це має суттєвий вплив на рівень реалізації цього потенціалу.

Для оцінки вартості трудового потенціалу підприємства також можна використовувати різні методи, такі як розрахунок витрат на трудовий потенціал управлінського та технологічного персоналу та коригування з урахуванням кумулятивного коефіцієнта поступового зростання трудового потенціалу. Для оцінки ефективності витрат на трудовий потенціал може використовуватися показник коефіцієнту віддачі повної заробітної плати, який розраховується як відношення чистого виторгу від реалізації до фонду споживання [54].

Після проведення аналізу наукових праць, включаючи дослідження вчених як українських, так і з-за кордону, можна зауважити, що наразі існують різноманітні підходи до оцінки трудового потенціалу. Ось деякі з найбільш розповсюджених методів:

1. Метод самооцінки через анкетування: тут працівник заповнює анкету, розроблену оцінювачем, де фіксуються його сильні та слабкі сторони.
2. Описовий метод: оцінювач самостійно визначає і описує якості працівника, що впливають на його трудовий потенціал.
3. Метод класифікації: процедура ранжування працівників за певним критерієм і вибір найкращого як еталонного значення.
4. Метод порівняння параметрів: порівняння робочої продуктивності та характеристик працівника з іншими колегами, які виконують подібні завдання.
5. Рейтинговий метод: визначення трудового потенціалу на основі оцінки якостей працівника за шкалою, розробленою оцінювачем.
6. Метод визначеного розподілу: встановлення трудового потенціалу працівника у межах певних інтервалів.
7. Метод оцінки за вирішальною ситуацією: визначення трудового потенціалу на основі поведінки та рішень працівника в різних ситуаціях.
8. Метод шкали спостереження за поведінкою: оцінка, зосереджена на відсутності негативних дій та специфічному способі поведінки працівника.
9. Метод інтерв'ю: оцінка на основі усних відповідей працівника на запитання експертів.
10. Метод «360 градусів»: оцінка на основі думок та суджень професійного оточення працівника.
11. Тестування: визначення трудового потенціалу через психологічні, фізіологічні та кваліфікаційні тести.
12. Метод ділових ігор: визначення потенціалу працівника на основі результатів його участі в імітаційних іграх.
13. Метод оцінки на базі моделей компетентності: використання формалізованих моделей компетентності для оцінки працівника.
14. Метод комітетів: оцінювання проводиться групою експертів.
15. Метод центрів оцінювання: з'ясування особистих та ділових якостей працівника та визначення програми індивідуальних тренувань.

Методи оцінювання трудового потенціалу підприємства можна узагальнити в табличному вигляді [17].

Таблиця 1.3

**Методи оцінювання трудового потенціалу окремих працівників**

Групи	Назва методу	Характеристика
Якісні	Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал робітника визначають на базі його усних відповідей на питання професійних експертів-оцінювачів, котрі висловлюють суб'єктивні думки щодо правильності чи неправильності відповідей на спеціалізовані запитання.
	Метод вільних характеристик	Трудовий потенціал робітника оцінюють на базі найзначніших здобутків та найбільших помилок у його роботі и.
	Метод ділових ігор	Оцінка працівника визначається шляхом аналізу його активності та результатів у віртуальних іграх
	Матричний метод	Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться через обчислення цінного інтегрального рейтингового показника, який відображає потенціал працівника у контексті конкретної організації.
	Метод «360 градусів»	Оцінка трудового потенціалу працівника здійснюється на підставі висновків та оцінок його професійного спільноти.
	Описовий метод	Оцінювач самостійно аналізує та докладно описує як позитивні, так і негативні аспекти, пов'язані з працівником, що впливають на розмір його трудового потенціалу в контексті підприємства.
	Метод оцінювання за вирішальною ситуацією	Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться на основі спостережень за його реакцією та прийняттям рішень у ключових виробничо-господарських ситуаціях, які ініційовані або створені оцінювачем в межах конкретного підприємства.
Кількісні	Рейтинговий метод	Оцінка трудового потенціалу здійснюється шляхом оцінювання важливих трудових характеристик на основі рейтингових шкал, які розробляються оцінювачем відповідно до конкретних критеріїв.
	Ранговий метод	Цей метод не враховує динаміку змін у важливості показників і може призвести до неточностей під час оцінки о потенціалу.
	Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника визначається експертом-оцінювачем в межах припустимих інтервалів, які в сукупності утворюють визначений розподіл всіх оцінок.
Комбіновані	Метод анкетування	Оцінку трудового потенціалу працівника здійснюють на підставі анкет, які заповнює сам працівник і які розробляються оцінювачем для фіксації всіх важливих позитивних та негативних характеристик.
	Метод порівняння парами	Трудовий потенціал визначається через багатоетапне порівняння його продуктивності та освітньо-культурних характеристик, а також інших факторів з аналогічними параметрами інших співробітників.
	Метод суми оцінок	Трудовий потенціал визначають на базі розрахунку комплексного інтегрального показника як суми його фактичних значень, що виражені в абсолютних або відносних величинах.
	Метод класифікації	Трудовий потенціал працівника визначається шляхом класифікації всіх працюючих на підприємстві за певним критерієм і вибору характеристики, яка найкраще відповідає еталонному значенню.
	Метод шкали спостереження за поведінкою	Метод заснований на основі попередніх даних, проте відмічаються не бажані характеристики, а відсутність негативних дій, поганої поведінки тощо.
	Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника досліджується за допомогою базових моделей компетентності, що становлять систему оцінювання інтелектуальних, професійних й інших характеристик.

Джерело: [17]

Незважаючи на наявність різних методів оцінки трудового потенціалу, важливо зауважити, що поки що не існує універсальної методики, яка б дозволила проводити об'єктивну та комплексну оцінку. Багато існуючих методик виявляють недоліки, і їх необхідно постійно вдосконалювати або розробляти нові підходи щодо оцінки трудового потенціалу працівників. Також важливо вирішити проблеми, пов'язані з збором необхідної статистичної інформації, яка часто буває недоступною в офіційних джерелах.

## **Висновки до розділу 1**

1. Ефективний розвиток та успішна діяльність аграрного підприємства невіддільно пов'язані із надійним управлінням його персоналом. Персонал, в порівнянні з матеріальними ресурсами виробництва, є найбільш складним об'єктом управління, оскільки має власний інтелект, можливість самостійного мислення та прийняття рішень, оцінки вимог до своєї роботи і реалізації власних інтересів. Люди, їхні навички і професійна підготовка, є найважливішими складовими ресурсами, які визначають ефективність та конкурентоспроможність продукції підприємства та впливають на економічний розвиток як самого підприємства, так і всієї сфери економіки. Завдяки праці людей формується не тільки успіх окремого підприємства, але і загальний розвиток відповідної галузі господарства.

2. Термін «трудовий потенціал» було введено в науковий обіг у 60-х роках ХХ століття. Необхідність введення такого терміну виникла внаслідок зміни традиційних поглядів до ролі людини в виробничому процесі через постійний науково-технічний прогрес. Також цьому сприяло демографічне зниження працездатного населення та вичерпання категорії «трудові ресурси», яка втратила актуальність. Введення поняття «трудовий потенціал» вимагало перегляду уявлень про роль людини в виробничому процесі і визнання її освітнього та інтелектуального потенціалу, накопиченого в суспільстві. На нашу думку, трудовий потенціал – це комплексна характеристика економічно активного населення, яка характеризується як кількісними так і якісними показниками розвитку особистості: вік, освіта, компетенції, навички, звички, ключові риси характеру тощо.

3. Аналіз наявних наукових підходів показав, що в літературі існує різна структура трудового потенціалу підприємства, що ускладнює розробку управлінської політики. З метою уніфікації цих підходів до визначення структури трудового потенціалу, було проведено їх узагальнення та доповнення новими компонентами. Це дало можливість сформулювати комплексний погляд на структуру трудового потенціалу, включаючи інтелектуальний, демографічний, економічний, соціально-біологічний, професійний, історико-культурний, мотиваційний і організаційний компоненти.

4. Виокремлюють три основні підходи до оцінки трудового потенціалу: витратний, результативний, порівняльний. Витратний підхід базується на оцінці співвідношення між витратами на формування, утримання та розвиток трудового потенціалу та результатами, які цей потенціал дає. Результативний підхід полягає в оцінці продуктивності праці працівників, де основними показниками ефективності є обсяг та вартість виготовленої продукції. Порівняльний підхід використовується для встановлення ступеня відповідності певного показника трудового потенціалу реальному чи уявному стандарту.

5. Методи оцінювання трудового потенціалу підприємства можна класифікувати наступним чином: 1. Якісні (метод інтерв'ю, метод вільних характеристик, метод ділових ігор, матричний метод, метод «360 градусів», описовий метод, метод оцінювання за вирішальною ситуацією); 2. Кількісні (рейтинговий метод, ранговий метод, метод визначеного розподілу); 3. Комбіновані (метод анкетування, метод порівняння парами, тестування, метод суми оцінок, метод класифікації, метод шкали спостереження за поведінкою, метод оцінки на базі моделей компетентності).



## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ВІКТОРІЯ»

### 2.1. Організаційна характеристика товариства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю СТОВ «Вікторія» розташоване в мальовничому селі Широке, що розташоване в Солонянському районі Дніпропетровської області. Адреса товариства: вулиця Сорокіна, 46, індекс 52445. Село Широке знамените своєю зручною транспортною розв'язкою, включаючи залізничні станції Незабудине, Привільне та Рясна. Щодо автошляхів, через село проходять Н08, Р80, Т0420 та Т0444, що забезпечує зручний доступ до різних регіонів. Село розташоване на відстані 15 кілометрів від районного центру, смт. Солоне, та всього 50 кілометрів від обласного центру, міста Дніпро. Чисельність населення становить 1386 осіб, і село багате на активних та працьовитих мешканців.

На території села функціонують важливі підприємства, такі як СТОВ «Вікторія» та фермерські господарства «Спик» і «Замок», які вносять вагомий вклад у розвиток нашої спільноти та сільське господарство.

Основна інформація щодо СТОВ «Вікторія» наведена в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Головна інформація про СТОВ «ВІКТОРІЯ»

Повне найменування юридичної особи	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІКТОРІЯ
Скорочена назва	СТОВ «Вікторія»
Код ЄДРПОУ	30231948
Дата реєстрації	29.12.1998
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ФОРМА ВЛАСНОСТІ	НЕДЕРЖАВНА ВЛАСНІСТЬ
Уповноважені особи	БУЛКІН СЕРГІЙ ІВАНОВИЧ
Розмір статутного капіталу	34375 грн.
Адреса:	Україна, 52342, Дніпропетровська обл., Солонянський р-н, село Широке

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Підприємство є крупним виробником сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва й нині експортує її в понад вісім країн світу. Товариство має гарну репутацію стабільного виробника та налагоджені зв'язки з постачальниками, інвесторами, банками, фінансовими установами, адже функціонує на ринку з 1998 року. Керівником даного підприємства є Булкін Сергій Іванович, головним бухгалтером є Коломоєць Іван Миколайович.

Підприємство знаходиться в Солонянському районі, що розташований в самому центрі Дніпропетровської області, на правому березі річки Дніпро і водорозподілу між річками Дніпро і Мокра Сура. Клімат району можна охарактеризувати як помірно-континентальний зі значними коливаннями середньорічних температур. Середньорічна температура повітря становить приблизно  $+8,8^{\circ}\text{C}$ , абсолютний максимум сягає  $41^{\circ}\text{C}$ , а мінімум – до  $-38^{\circ}\text{C}$ . Температурні коливання на поверхні ґрунту проявляються приблизно 10-15 разів на рік. Тривалість вегетаційного періоду, коли температури вищі за нуль, складає в середньому 185 днів на рік. Атмосферний тиск зазвичай становить близько 1021 гПа взимку і знижується до 1012-1013 гПа влітку. Річний опад становить близько 500 мм, причому більше 2/3 опадів випадає в теплу пору року.

Солонянський район Дніпропетровської області, де розташоване підприємство, відзначається наявністю різних типів чорноземів, включаючи звичайні і південні, еродовані, лучні, засолені, солонцюваті, осолоділі, глибокі, середньо- і малоглибокі, середньо-, малогумусові і слабогумусові, слабо-, середньо- і сильносолонцюваті, слабо-, середньо- і сильноеродовані. Також є різні види ґрунтів, включаючи середньо-, важкосуглинисті та легкоглинисті, які формуються на лесах, лесових суглинках, червоно-бурих глинах, сіро-зелених мергелястих і темно-сірих сланцюватих глинах, піщаних і супіщаних породах, а також на елювії масивно-кристалічних порід тощо.

Ці ґрунти є високо родючими і ідеально підходять для вирощування різних видів сільськогосподарських культур. Завдяки сприятливим погодним умовам і родючим ґрунтам підприємство може досягати високих врожаїв при вирощуванні різних культур. СТОВ «ВІКТОРІЯ» відповідно до КВЕД має як основну діяльність, так і додаткові. Всі види діяльності товариства наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Види економічної діяльності СТОВ «ВІКТОРІЯ»

Код КВЕД	Опис діяльності
Основна діяльність:	
01.11	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткова:	
01.13	Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
01.19	Вирощування інших однорічних і дворічних культур
01.43	Розведення коней та інших тварин родини конячих
01.45	Розведення овець і кіз
01.46	Розведення свиней
01.49	Розведення інших тварин
01.61	Допоміжна діяльність у рослинництві
03.22	Прісноводне рибництво (аквакультура)
10.11	Виробництво м'яса
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
10.61	Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Товариство здійснює свою виробничо-господарську діяльність на засадах госпрозрахунку та самофінансування, маючи власний незалежний фінансовий стан з власним балансом, рахунками в національній та іноземній валюті. У своїй діяльності компанія керується відповідно до законодавства України, зокрема законами «Про колективні договори і угоди» та «Про підприємства в Україні», а також виконує вимоги, встановлені постановами, розпорядженнями та наказами Міністерства аграрної політики України, а також статутом СТОВ «Вікторія» і його нормативними актами.

Організаційна структура підприємства має форму лінійно-функціональної структури, що представляє собою злиття лінійної та функціональної організаційних структур. У цій структурі лінійні керівники приймають стратегічні рішення, а функціональні підрозділи допомагають у розробці різних варіантів рішень, заходів і планів для прийняття управлінських рішень. Лінійний керівник має повну владу над визначеним колективом, і під час вирішення конкретних питань йому надає

підтримку спеціалізований апарат, який складається з функціональних підрозділів. Керівники функціональних підрозділів впроваджують свої рішення через головного керівника або безпосередньо через відповідних виконавчих керівників в межах своїх повноважень.

У такій організаційній структурі керівник підприємства фокусується на оперативному плануванні, коригуванні і загальному контролі над діяльністю підприємства і виконанням планів розвитку.

В СТОВ «Вікторія» є наступні відділи:

1. Відділ виробництва: цей відділ займається безпосередньо виробництвом сільськогосподарських продуктів, таких як рослинні культури і тварини. Він відповідає за сівозміну, обробку ґрунту, посіви, догляд за тваринами та збір врожаю.

2. Відділ збуту: цей відділ відповідає за реалізацію сільськогосподарської продукції на ринку. Він розробляє стратегії продажу, встановлює ціни, веде переговори з покупцями та контролює постачання продукції.

3. Фінансовий відділ: цей відділ відповідає за фінансове управління і бухгалтерський облік. Він контролює бюджет, облікові записи, податкові зобов'язання та фінансові операції.

4. Відділ розвитку: даний відділ відповідає за стратегічне планування і розвиток сільськогосподарського підприємства. Він може включати в себе відділи дослідження та розвитку, які займаються пошуком нових технологій та методів сільського господарства.

5. Відділ логістики: відповідає за організацію транспорту, зберігання та доставку сільськогосподарської продукції до покупців.

6. Відділ кадрів: відповідає за управління персоналом, включаючи найм нових співробітників, навчання та розвиток персоналу, а також управління трудовими відносинами.

Кожен бізнес підприємство має своє унікальне середовище, яке впливає на його функціонування. Це середовище складається з внутрішніх і зовнішніх чинників, і для визначення стратегічних пріоритетів, проблем і можливостей використовується SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допомагає виділити ключові аспекти, що впливають на підприємство, і підкреслює необхідність збалансування

внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища. Цей стратегічний баланс, який враховує як позитивні, так і негативні фактори, допомагає оцінити можливості підприємства. SWOT-аналіз підприємства СТОБ «Вікторія» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз діяльності СТОБ «Вікторія»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товариство має багаторічний досвід у сільському господарстві і володіє експертизою в галузі вирощування рослин і тварин.</li> <li>2. Можливість самостійного фінансування дозволяє забезпечувати стійкий розвиток і управління фінансами.</li> <li>3. Лінійно-функціональна структура може сприяти ефективному прийняттю та виконанню стратегічних рішень.</li> <li>4. Підвищення ефективності праці та заохочення персоналу.</li> <li>5. Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.</li> <li>6. Оптимізація витрат на ручну працю.</li> <li>7. Збереження стабільності кваліфікованого персоналу.</li> <li>8. Впровадження новітніх технологій у сільському господарстві.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сільськогосподарський сектор дуже чутливий до змін на ринку, і в цьому відношенні товариство може зазнавати фінансових труднощів.</li> <li>2. Сільськогосподарський сектор дуже чутливий до змін на ринку, і в цьому відношенні товариство може зазнавати фінансових труднощів.</li> <li>3. Велика організаційна структура може сприяти повільному прийняттю рішень і погіршити комунікацію між підрозділами.</li> <li>4. Земельні ділянки компанії знаходяться у статусі оренди.</li> <li>5. Відсутність чіткої довгострокової стратегії розвитку підприємства.</li> <li>6. Складнощі в процесі росту та переходу від середнього до великого бізнесу.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний попит на сільськогосподарські продукти може створювати можливості для зростання прибутковості.</li> <li>2. Підтримка та стимулювання уряду для сільського господарства, можливість отримання субсидій та інших пільг.</li> <li>3. Впровадження нових технологій і інновацій може покращити ефективність виробництва та конкурентоспроможність.</li> <li>4. Зростання вартості сільськогосподарської продукції.</li> <li>5. Розширення площі сільськогосподарських угідь через оренду.</li> <li>6. Переорієнтація на нові ринки збуту.</li> <li>7. Впровадження екологічно чистого виробництва з мінімізацією відходів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна в Україні, що створює загрози в усіх виробничих сферах підприємства та загроза фізичному існуванню товариства.</li> <li>2. Сильна конкуренція на ринку сільського господарства може погіршити прибутковість і зменшити ціни на продукцію.</li> <li>3. Зміни клімату та негода можуть негативно впливати на вирощування рослин і тварин.</li> <li>4. Зростання вартості палива, електроенергії, оренди та інших видів ресурсів може підвищити витрати на виробництво основних товарів.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

Отже, відповідно до проведеного аналізу, СТОВ «Вікторія» може використовувати наступні можливості, які надає зовнішнє мікросередовище та макросередовище, для зміцнення своїх конкурентних позицій:

1. Пожвавлення залучення інвестицій: залучення інвестицій може сприяти розвитку і модернізації виробництва, підвищенню якості продукції та покращенню інфраструктури. Це допоможе підприємству збільшити ефективність та конкурентоспроможність.

2. Збільшення цін на сільськогосподарську продукцію: зростом цін на продукцію можливо збільшити прибутковість підприємства. СТОВ «Вікторія» може використовувати цю можливість для збільшення свого доходу.

3. Збільшення площі землі за допомогою договорів оренди: розширення площі сільськогосподарських угідь через оренду дозволить збільшити обсяги виробництва та розширити асортимент продукції.

4. Переорієнтація на нові ринки збуту: залучення нових ринків збуту може збільшити кількість клієнтів і розширити споживчу базу. Це може допомогти в розширенні ринкової частки.

5. Налагодження безвідходного виробництва: впровадження безвідходного виробництва сприяє оптимізації виробничих процесів та зменшенню витрат. Це може покращити екологічну стійкість підприємства та знизити вплив на навколишнє середовище.

6. Розширення продуктового асортименту: додавання нових видів сільськогосподарської продукції або продуктів переробки може розширити ринкові можливості та привернути нових клієнтів.

7. Модернізація обладнання і технологій: інвестування у сучасне обладнання і технології може підвищити продуктивність, якість та ефективність виробництва.

8. Розвиток власного бренду: створення і активна просування власного бренду можуть підвищити впізнаваність та споживчу цінність продукції.

9. Розробка екологічно стійких практик: створення екологічно стійких методів виробництва може бути важливим конкурентним перевагою та сприяти відповідності до сучасних стандартів.

10. Співпраця з іншими сільськогосподарськими підприємствами: розгляд можливостей для спільної діяльності, об'єднання ресурсів та обмін досвідом може призвести до синергії та спільного росту.

11. Запуск програм сталого розвитку: створення програм сталого розвитку може відзначити підприємство як відповідального учасника галузі та привернути увагу екологічно свідомих споживачів.

12. Розвиток онлайн-продажів та маркетингу: залучення більшої кількості клієнтів через інтернет та активну маркетингову діяльність може розширити ринковий охоплення.

13. Диверсифікація ринків збуту: розгляд можливостей розширення ринків збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.

14. Залучення висококваліфікованих співробітників: розгляд можливостей привернення та утримання талановитих фахівців у галузі.

15. Розробка стратегії кризового управління: визначення можливих ризиків та розробка плану кризового управління для забезпечення стійкості в непередбачених обставинах.

Використання цих можливостей може допомогти СТОВ «Вікторія» зміцнити свої позиції на ринку та досягти стабільного росту та успіху в галузі сільськогосподарського виробництва.

## **2.2. Аналіз виробничої та фінансової діяльності СТОВ «Вікторія»**

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, варто більш детально дослідити його виробничу діяльність. Досліджуючи виробничу діяльність, важливо проаналізувати всі ресурси підприємства. Такий аналіз дає можливість відзначити позитивні і негативні аспекти у функціонуванні підприємства, визначити напрямки його подальшого розвитку та прийняти обдумані професійні рішення для збільшення ефективності використання потенціалу компанії і виявити можливості для росту [40].

Головним ресурсом будь-якого аграрного підприємства є земельні ресурси. Земельні ресурси є фундаментом для фізичного і духовного розвитку суспільства.

Результативність та ефективність використання землі мають вирішальне значення для росту виробництва та життєвого рівня населення. Ці ресурси необхідні для всіх галузей господарства, але їх важливість в різних галузях варіюється. У промисловості, за винятком видобутку, земля функціонує як просторова база, тоді як у сільському господарстві вона є основним засобом виробництва. Важливість землі в сільському господарстві полягає в її унікальній властивості – родючості, яка суттєво впливає на аграрний процес виробництва. Без землі або ж без достатньої забезпеченості земельними ресурсами, сільськогосподарське виробництво є неможливим. Проаналізуємо землезабезпеченість СТОВ «Вікторія».

Таблиця 2.4

### Склад і структура земельних угідь, землезабезпеченість

Показники	2 019 р.		2 020 р.		2 021 р.		2 022 р.		2 023 р.		2023 р. У % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	Га	%	га	%	
Загальна земельна площа	1934,0	–	1937,0	–	1948,0	–	1940,0	–	1936,0	–	100,1
в т.ч. с.-г. угіддя	1934,0	100,0	1937,0	100,0	1948,0	100,0	1940,0	100,0	1936,0	100,0	100,1
з них : рілля	1880,0	97,2	1890,0	97,6	1900,0	97,5	1895,0	97,7	1890,0	97,6	100,5
сінокоси	10,0	0,5	11,5	0,6	11,6	0,6	12,1	0,6	12,6	0,7	126,0
пасовища	34,0	1,8	25,4	1,3	28,0	1,4	23,6	1,2	22,6	1,2	66,5
багаторічні насадження	10,0	0,5	10,1	0,5	8,4	0,4	9,3	0,5	10,8	0,6	108,0
Коефіцієнт с.-г. освоєння земель	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	100,0
Коефіцієнт розороності землі	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	1,0	–	100,4
Кількість робітників,чол.	43,0	–	40,0	–	44,0	–	41,0	–	40,0	–	93,0
Припадає на одного працівника:											
с.-г. угідь	45,0	–	45,0	–	45,3	–	45,1	–	45,0	–	100,1
ріллі	43,7	–	44,0	–	44,2	–	44,1	–	44,0	–	100,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



Аналіз використання земельних ресурсів на підприємстві СТОВ «Вікторія» показує, що це підприємство успішно управляє своєю земельною ділянкою. Загальна площа господарства за останні роки майже не змінювалась, а всі угіддя активно використовуються для сільськогосподарського виробництва. Площа оброблюваних земель і розорана площа постійно зростають, що вказує на ефективне використання земельних ресурсів. Коефіцієнти розораності та коефіцієнт використання ріллі також збільшуються. У підприємства є високий рівень землезабезпеченості, який становить майже 44 гектари ріллі та 45 гектарів сільськогосподарських угідь на одного працівника, зайнятого у сільському господарстві, на 2023 рік. Оскільки чисельність працівників та площа ріллі й угідь, майже не змінюється, то й показники землезабезпеченості майже не змінюються.

Володіючи інформацією щодо землезабезпеченості товариства, доцільно проаналізувати ефективність використання земельних ресурсів в СТОВ «Вікторія».

Таблиця 2.5

### Ефективність використання землі

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Натуральні, ц/100 га:						
Пшениця озима	1805,10	1724,90	1725,40	2731,20	2740,20	151,80
Соняшник	818,90	870,00	866,90	826,00	835,00	101,97
Гречка	39,30	52,90	53,90	111,10	120,10	305,60
Кукурудза	304,60	644,30	766,30	341,41	350,41	115,04
Вартісні, тис. грн./100 га						
валова продукція	1378,20	1528,80	1718,20	1915,40	2015,30	146,23
прибуток	412,30	487,40	586,20	778,80	878,70	213,12

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

На основі одержаних даних, можна зробити наступні висновки:

1. Натуральні врожаї:

- пшениця озима: натуральний врожай пшениці озимої зріс з 1805,10 ц/га в 2019 році до 2740,20 ц/га в 2023 році, що відповідає зростанню на 51,80%.

- соняшник: виробництво соняшнику також зросло, але менше із 818,90 ц/га в 2019 році до 835,00 ц/га в 2023 році, що відповідає зростанню на 1,97%.

- гречка: виробництво гречки значно зросло, з 39,30 ц/га в 2019 році до 120,10 ц/га в 2023 році, що відповідає зростанню на 205,60%.

- кукурудза: натуральні врожаї кукурудзи також зросло значно, з 304,60 ц/га в 2019 році до 350,41 ц/га в 2023 році, що відповідає зростанню на 15,04%.

## 2. Вартісні показники:

- валова продукція: вартість валової продукції зростала протягом цих років і складала 1378,20 тис. грн./100 га в 2019 році та 2015,30 тис. грн./100 га в 2023 році, що відповідає зростанню на 46,23%.

- прибуток: вартість прибутку також зростала і становила 412,30 тис. грн./100 га в 2019 році та 878,70 тис. грн./100 га в 2023 році, що відповідає зростанню на 113,12%.

Загалом, виручка з продажу сільськогосподарської продукції і прибуток зросли протягом цього періоду, що свідчить про позитивний тренд у виробництві. Підвищення натуральних врожаїв і вартості продукції є результатом поліпшення технологій, а також збільшення площі під сільськогосподарськими культурами та підвищення їхньої якості.

Будь-яке підприємство окрім забезпеченості земельними ресурсами, має бути забезпечено основними та оборотними фондами, без яких процес виробництва продукції є неможливим. Основні засоби підприємства – це ресурси, які активно використовуються протягом багатьох виробничих циклів, залишаючись при цьому в своїй первісній формі, і їхня вартість поступово переноситься на виготовлену продукцію у вигляді амортизаційних відрахувань.

У практиці обліку і планування відтворення основних фондів підприємства використовуються як грошові, так і фізичні показники, оскільки основні фонди відіграють роль не лише носіїв вартості, але також являють собою сукупність конкретних засобів праці. Грошова оцінка основних фондів важлива для численних аспектів управління підприємством. Це необхідно для відстеження змін у вартості цих активів, планування розширеного відтворення, визначення рівня зносу, нарахування амортизації, розрахунку собівартості продукції та оцінки рентабельності підприємства. Грошовий облік також використовується для проведення ефективного господарського аналізу та розрахунків.

Таблиця 2.6

**Ефективність використання основних виробничих фондів в  
СТОВ «Вікторія»**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	3730,90	3781,60	5243,60	3905,30	4015,60	107,63
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	18512,50	21356,14	28123,56	32451,66	34560,78	186,69
Виручка від реалізації продукції, т.грн	45178,9	4678164	60123,4	74125,6	83124,5	183,99
Вартість валової продукції в порівняльних цінах, т.грн.	50304,50	48181,00	63684,60	78369,30	85123,40	169,22
Фондооснащеність, т.грн	192,91	195,23	269,18	201,30	207,42	107,52
Фондоозброєність, т.грн	86,77	94,54	119,17	95,25	100,39	115,70
Фондовіддача, грн.	13,48	12,74	12,15	20,07	21,20	157,22
Фондомісткість, грн.	0,07	0,08	0,08	0,05	0,05	63,61
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,44	219,05	2,14	2,28	2,41	98,55
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	149,56	1,67	170,73	159,79	151,76	101,47
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн. основних, грн.	4961,94	5647,38	5363,41	8309,65	8606,63	173,45
Норма прибутку, %	24,58	30,09	36,33	37,60	39,22	14,65

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних виробничих засобів в 2021 році різко зросла порівняно з попередніми роками і становила 4015,6 тис. грн., що пов'язано з закупівлею нової техніки для обробітку ґрунту. Середньорічна вартість оборотних засобів вражає значущим зростанням впродовж років, особливо у 2023 році, коли вона склала 34560,78 тис. грн. Таке зростання може свідчити про збільшення оборотної активності підприємства. Фондооснащеність зросла з 192,91 тис. грн в 2019 році до 207,42 тис. грн в 2023 році, що свідчить про певне покращення у

використанні основних засобів. Фондовіддача вражає найбільшим зростанням в 2023 році порівняно з 2019 роком – більше ніж в 2,5 рази. Це може бути результатом більш ефективного управління ресурсами. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує незначне зменшення оборотності активів у 2023 році порівняно з 2019 роком. Тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась на два дні, що не є суттєвим. Норма прибутку показує стабільність і прибутковість підприємства з невеликими коливаннями в цьому показнику протягом років. Загалом, проведений аналіз свідчить про певне покращення фінансового стану підприємства протягом аналізованих років, зокрема зростання активності та прибутковості.

Підвищення рівня інтенсифікації виробництва стало однією з ключових проблем економічного розвитку на сучасному етапі. Під інтенсивною формою розширеного відтворення розуміється такий підхід, коли темпи росту результативності виробництва перевершують темпи зростання витрат на її досягнення.

Цей підвищений рівень інтенсифікації виробництва, не дивлячись на те, що він суттєво зумовлений науково-технічним прогресом, все ж потребує додаткового вкладення ресурсів на кожному етапі розвитку. Якщо використання цих ресурсів в підсумку призводить до зростання інтенсивності виробництва, то необхідність таких витрат стає очевидною. Це вказує на важливість внутрішніх завдань, пов'язаних з вибором найбільш ефективного способу реалізації цих витрат, їх кількістю і якістю, а також уточненням програм використання ресурсів для досягнення інтенсифікації виробництва [4].

Оскільки результати розвитку і функціонування виробництва мають різноманітні показники, то і рівень інтенсифікації виробництва може оцінюватися різними способами, існує багато можливих шляхів досягнення цієї мети. Тому складність визначення оптимального рівня інтенсифікації виробництва, який враховує різні показники і їх взаємозв'язок, необхідно належним чином обговорювати. Можна виділити загальні показники для оцінки рівня інтенсифікації виробництва, а також окремі показники, що вказують на рівень інтенсивності використання конкретних видів ресурсів або напрямків розвитку виробництва.

Основні показники інтенсифікації наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні показники ефективності інтенсифікації СТОВ «Вікторія»**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Загальна площа, га	1934,0	1937,0	1948,0	1940,0	1936,0	100,1
в т.ч. с.-г. угіддя	1934,0	1937,0	1948,0	1940,0	1936,0	100,1
із них: рілля	1880,0	1890,0	1900,0	1895,0	1890,0	100,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	43,0	40,0	44,0	41,0	40,0	93,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	3730,9	3781,6	5243,6	3905,3	4015,6	107,6
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	18512,5	21356,1	28123,6	32451,7	34560,8	186,7
Вартість валової продукції, тис.грн.	50304,5	48181,0	63684,6	78369,3	85123,4	169,2
Вартість товарної продукції, тис. грн	45178,9	46781,64	60123,4	74125,6	83124,5	184,0
Валовий прибуток, тис.грн	5467,0	7563,5	12123,6	13671,6	15131,4	276,8
Урожайність основних с.-г. культур, ц./га.: озима пшениця	34,1	42,5	36,4	58,3	48,8	143,0
озимий ячмінь	20,9	24,6	30,8	28,8	34,2	163,6
соняшник	6,0	12,4	23,1	24,7	19,1	318,3
кукурудза на зерно	20,0	34,0	30,6	42,0	59,5	297,7
Продуктивність с.-г. тварин: середньорічний удій на 1 корову, кг.	5114,2	3768,7	3990,5	3416,0	3317,1	64,9
<b>Середньодобовий приріст, г.:</b>						
великої рогатої худоби	191,9	198,7	217,0	210,7	179,8	93,7
свиней	203,0	261,0	150,0	178,5	192,7	94,9
вихід телят на 100 корів	82,0	77,0	79,0	75,0	80,0	97,6
<b>Економічна ефективність інтенсифікації</b>						
Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: валової продукції	2601,1	2487,4	3269,2	4039,7	4396,9	169,0
товарної продукції	2336,0	241516,0	3086,4	3820,9	4293,6	183,8
валового прибутку	282,7	390,5	622,4	704,7	781,6	276,5
Отримано валової продукції, грн., на: 100 грн. основних виробничих фондів	1348,3	1274,1	1214,5	2006,7	2119,8	157,2
1 грн виробничих витрат	3,7	1,5	1,9	1,6	2,4	64,4
одного середньорічного робітника	1169872,1	1204525,0	1447377,3	1911446,3	2128085,0	181,9
На 1 люд-год.	34,0	32,7	49,7	63,2	66,0	193,9
Рівень рентабельності, %	40,6	24,7	37,4	47,4	49,8	9,2 в.п.
Норма прибутку, %	24,6	30,1	36,3	37,6	39,2	14,6 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці, можна помітити, що не дивлячись на зменшення кількості трудових ресурсів та стабільну площу земельних угідь протягом періоду з 2019 по 2023 роки, діяльність товариства відзначається значним покращенням. Загальний обсяг валової та товарної продукції збільшився на 69,2% і 84,0% відповідно, переважно завдяки розвитку сільського господарства.

При аналізі матеріально-технічної бази товариства, варто зауважити, що середньорічна вартість основних фондів зросла на 7,6% завдяки придбанням нової техніки для обробки ґрунту. Цей ріст, хоч і невеликий, свідчить про позитивні тенденції у оновленні технічного обладнання. Ефективність використання виробничих фондів також покращується, оскільки середньорічна вартість основних та оборотних виробничих фондів річно зростає, що призводить до збільшення вартості валової та товарної продукції.

У загальному, основний показник економічної ефективності діяльності СТОВ «Вікторія», такий як рівень рентабельності, має позитивну тенденцію до зростання (рівень рентабельності у 2023 році порівняно з 2019 роком збільшився на 9,2 відсоткових пункти). Це свідчить про ефективне використання ресурсного потенціалу та підказує на майбутні перспективи. Норма прибутку за досліджуваний період також зросла на 14,6% і свідчить про перевищення одержаного прибутку над вартістю основних та оборотних фондів.

Проаналізувавши виробничу діяльність, необхідно дослідити фінансовий стан СТОВ «Вікторія». Головною метою проведення оцінки фінансового стану підприємства є розробка та впровадження заходів, спрямованих на підсилення його фінансової стійкості, розширення потенціалу та збільшення можливостей для здійснення господарської діяльності шляхом підвищення рентабельності.

Оцінка фінансового стану дозволяє встановити та описати:

- ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, а також ефективність використання фінансових ресурсів в окремих аспектах [38].
- рівень кредитоспроможності підприємства, як суб'єкта, що може отримувати фінансові ресурси для проведення своєї господарської діяльності.
- рівень підприємницького ризику, пов'язаного з можливістю виконання зобов'язань, здатність до збільшення активів та привертання інвестицій.

- головні аспекти якісного планування, прогнозування та бюджетування.
- стратегію розподілу та використання прибутку для потреб підприємства.
- причини змін у фінансовому стані та напрями розвитку підприємства за різними фінансовими показниками.

Аналіз фінансового стану СТОВ «Вікторія» проведемо з оцінки майнового стану підприємства. Майновий стан аграрного підприємства включає в себе всі активи, зобов'язання та власний капітал компанії. Це важливий показник, який відображає фінансову стійкість та ефективність управління активами і зобов'язаннями. Зміни в майновому стані можуть вказувати на тенденції в ефективності управління активами та зобов'язаннями компанії. Оцінка майнового стану СТОВ «Вікторія» наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Оцінка майнового стану СТОВ «Вікторія»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Сума наявних у підприємства господарських коштів на кінець звітної періоду	32782,74	38568,06	45396,78	82842,63	95756,37	в 2,92 рази
Коефіцієнт зносу	0,31	0,30	0,38	0,31	0,28	-0,03
Коефіцієнт придатності	0,69	0,70	0,62	0,69	0,72	+ 0,03
Первісна вартість основних засобів на кінець звітної періоду	19147,50	20257,50	22962,57	37712,25	57270,45	в 2,99 рази
Сума зносу на кінець звітної періоду	4285,71	5464,53	6744,36	8188,47	10734,81	в 2,50 рази
Залишкова вартість основних засобів (на кінець)	14861,79	14792,97	16218,21	29523,78	46535,64	в 3,13 рази

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Оцінка майнового стану підприємства свідчить про те, що протягом періоду з 2019 року по 2023 рік сума грошових ресурсів на підприємстві значно зростає, збільшившись у 2,92 рази і досягнувши рівня в 95756,37 тисяч гривень на початок 2023 року. Подальший аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що стан його матеріально-технічної бази постійно поліпшується. Це підтверджується

коефіцієнтами зносу та придатності основних засобів. Наприклад, у 2023 році коефіцієнт зносу основних засобів складає всього 0,28, що вказує на те, що основні засоби втратили лише 28% від своєї первісної вартості. Це свідчить про те, що активи підприємства досить надійні та ефективно управляються. Загалом, аналіз фінансового стану підприємства показує, що зростання грошових ресурсів та поліпшення стану його матеріально-технічної бази сприяли покращенню фінансової стійкості та ефективності підприємства.

Тепер варто дослідити ліквідність та платоспроможність підприємства (табл. 2.9). Ліквідність та платоспроможність є важливими фінансовими показниками та вказують на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та утримувати операції без перешкод. Ліквідність визначає, наскільки швидко та легко активи (гроші або еквіваленти грошей) підприємства можуть бути перетворені на готівку або інші легко реалізовані активи для забезпечення поточних фінансових зобов'язань. Ліквідність важлива для того, щоб підприємство могло виплачувати більшість своїх короткострокових зобов'язань та операційних витрат, не втрачаючи при цьому стабільності. Платоспроможність оцінює здатність підприємства виконувати всі свої фінансові зобов'язання, включаючи як короткострокові, так і довгострокові. Вона вказує на те, наскільки підприємство здатне сплачувати кредиторам, виплачувати дивіденди акціонерам та забезпечувати зростання своєї діяльності без необхідності продажу великої кількості активів або залучення нового фінансування.

Таблиця 2.9

### Аналіз ліквідності та платоспроможності СТОВ «Вікторія»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,20	1,30	1,40	1,40	1,50	125,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,10	1,20	1,30	1,30	1,40	127,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,00	1,10	1,20	1,20	1,20	120,00
Чистий оборотний капітал	0,90	1,00	1,10	1,10	1,20	133,33

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на те, наскільки підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою своїх поточних активів. За одержаними даними, коефіцієнт поточної ліквідності підвищився на 25% з 2019 року до 2023 року. Це позитивний сигнал щодо її фінансової стабільності. Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує тільки найбільш ліквідні активи (зазвичай гроші та еквіваленти грошей) і допомагає оцінити здатність компанії виконати свої негайні фінансові зобов'язання. Аналіз показує, що коефіцієнт також зростав протягом досліджуваного періоду, підвищившись на понад 27%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює, наскільки підприємство може погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою своїх найбільш ліквідних активів (зазвичай грошей та еквівалентів грошей). У даному випадку, коефіцієнт є стабільним протягом п'яти років, зі збільшенням на 20% від 2019 року до 2023 року. Чистий оборотний капітал вказує на суму грошей, яка залишається після вирахування всіх короткострокових зобов'язань з поточних активів. За одержаними даними, чистий оборотний капітал зріс на 33,33% з 2019 року до 2023 року, що може вказувати на покращення фінансового стану компанії. Загалом, на основі цих показників можна сказати, що фінансова стабільність СТОВ «Вікторія» покращилася протягом розглянутого п'ятирічного періоду, оскільки всі показники ліквідності та чистого оборотного капіталу зросли.

Для оцінки фінансового стану СТОВ «Вікторія» необхідно дослідити фінансову стійкість підприємства. Фінансова стійкість аграрного підприємства є важливою для його успішної діяльності та функціонування на конкурентному ринку. Фінансова стійкість вказує на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, уникати фінансових труднощів і забезпечувати стабільність в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість є ключовою для виживання та розвитку аграрних підприємств, оскільки сільське господарство є сезонним та вимагає значних інвестицій. Підтримка стійкої фінансової бази допоможе підприємству уникнути фінансових труднощів та забезпечити його довгостроковий успіх.

В таблиці 2.10 на основі базових коефіцієнтів фінансової стійкості визначимо поточний стан справ в СТОВ «Вікторія».

Таблиця 2.10

**Оцінка показників фінансової незалежності  
та структури капіталу СТОВ «Вікторія»**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р. +,-
Коефіцієнт автономії	0,68	0,71	0,74	0,73	0,73	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,16	2,76	3,72	3,43	4,39	2,23
Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,50	0,45	0,47	0,47	-0,08
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,29	1,26	1,23	1,24	1,24	-0,05
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	4,22	3,90	7,65	11,25	15,51	11,29
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,36	0,31	0,26	0,28	0,28	-0,08
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,92	0,96	1,01	1,01	1,14	0,22
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,67	0,56	0,38	0,36	0,36	-0,31
Коефіцієнт довготермінового залучення коштів	0,12	0,09	0,09	0,09	0,07	-0,05
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,11	0,08	0,08	0,08	0,06	-0,05
Співвідношення коефіцієнтів приросту власного капіталу та заборгованості фінансового характеру	1,29	1,49	1,51	1,70	1,75	0,46
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	2,72	3,54	3,97	5,40	5,01	2,29
Коефіцієнт фінансового левериджу (плече фінансового важеля)	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,00
Коефіцієнт інвестування	1,97	1,95	2,42	2,11	4,06	2,09

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: коефіцієнт автономії збільшився з 0,68 до 0,73 (+0,05) в 2023 році, що свідчить про підвищену автономію підприємства, оскільки воно стало менше залежним від зовнішнього фінансування та збільшило свою власну капіталізацію; коефіцієнт фінансової стабільності зріс з 2,16 до 4,39 (+2,23) в 2023 році, що говорить про значне покращення фінансової стійкості підприємства, оскільки воно змогло збільшити свої фінансові ресурси та стійкість в часи змін; коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився з 1,29 до 1,24 (-0,05) в 2023 році та свідчить про менший рівень концентрації залученого капіталу в порівнянні з власним капіталом, що вказує на зростання концентрації власного капіталу та на розширення діяльності або

капіталовкладення; коефіцієнт стійкості фінансування зріс з 0,92 до 1,14 (+0,22) в 2023 році та свідчить про більшу стійкість фінансування підприємства, що є важливим для забезпечення сталого розвитку; коефіцієнт поточних зобов'язань зменшився з 0,67 до 0,36 (-0,31) в 2023 році та говорить про зменшення фінансових ризиків; коефіцієнт інвестування збільшився з 1,97 до 4,06 (+2,09) в 2023 році та свідчить про більш активне інвестування в розвиток підприємства. Загалом, всі розраховані показники вказують на покращення фінансової стійкості та стабільності підприємства протягом п'яти років та свідчать про його успішну діяльність і зростання.

Крім розрахованих нами показників ліквідності та платоспроможності, а також показників стійкості підприємства оцінку фінансового стану розкривають показники прибутковості, а саме рентабельності.

Рентабельність висвітлює економічну ефективність. Існує безліч показників рентабельності, які застосовуються для аналізу різних груп активів підприємства або напрямів його діяльності. Найчастіше розраховують рентабельність виробництва, рентабельність продаж та рентабельність капіталу (інвестицій). Розрахуємо ці показники рентабельності в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Показники рентабельності СТОВ «Вікторія», %

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р. у в. п.
Валова рентабельність виробництва	75,4	80,2	81,6	80,5	82,3	+6,9 в.п.
Чиста рентабельність виробництва	71,6	78,4	79,2	78,1	80,0	+8,4 в.п.
Валова рентабельність продаж	40,6	47,1	44,7	47,4	49,8	+9,2 в.п.
Операційна рентабельність продаж	39,8	42,4	41,3	44,2	47,5	+7,7 в.п.
Чиста рентабельність продаж	39,1	41,4	39,5	42,8	45,1	+6,0 в.п.
Рентабельність активів (всього капіталу)	21,3	20,4	18,6	22,9	24,0	+3,7 в.п.
Рентабельність власного капіталу	24,7	28,1	18,3	25,9	27,0	+2,3 в.п.

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

При аналізі даних, представлених у таблиці 2.11, можна відзначити, що всі показники рентабельності виявляються на високому рівні, і за п'ять років досліджень вони показують певне зростання, хоча і не дуже велике. Це свідчить про те, що діяльність підприємства є досить ефективною, і щорічно воно отримує прибуток. Розмір цього прибутку становить 0,823 грн. на 1 грн. витрат виробництва, практично 0,498 грн. на 1 грн. виручки, 0,24 грн. на 1 грн. загального капіталу та 0,27 грн. на 1 грн. власного капіталу підприємства.

Усі ці показники свідчать про покращення фінансової продуктивності та прибутковості підприємства протягом останніх п'яти років, що може бути позитивним сигналом для інвесторів та власників.

### **2.3. Трудовий потенціал підприємства та ефективність його використання**

У сучасних умовах ринкової економіки, аграрний сектор стає визначальним для пожвавлення економіки країни та покращення якості життя та матеріального стану населення. Висока ефективність сільськогосподарського виробництва та конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції на внутрішньому і міжнародному ринках залежать від рівня забезпечення трудовими ресурсами та використання сучасних методів та засобів управління.

Однією з ключових задач кадрової політики є створення висококваліфікованого, стабільного та раціонально збалансованого управлінського апарату як на рівні окремих сільськогосподарських підприємств, так і на рівні всієї країни. У сучасному етапі розвитку аграрного сектору економіки виникають нові вимоги до формування та забезпечення висококваліфікованими кадрами аграрних підприємств через негативні демографічні тенденції, погіршення умов життя у сільській місцевості та недостатню кваліфікацію управлінського персоналу на багатьох аграрних підприємствах. Тому головною метою на сьогодні є створення потужного резерву кваліфікованих кадрів.

Рівень забезпечення персоналом має значний вплив на виробничі процеси, що є критично важливим для аграрних підприємств, оскільки виробництво

сільськогосподарської продукції залежить від біологічних та природних законів, які не піддаються регулюванню. Наприклад, рівень доступності трудових ресурсів та їх ефективне використання впливають на обсяги та вчасність виконання робіт, використання техніки та обладнання, а в результаті – на обсяг виробництва, витрати, рентабельність та інші важливі показники ефективності. Недостатність трудових ресурсів може призвести до невиконання планових обсягів виробництва, тоді як їх надлишок може призвести до невикористання їх в повному обсязі, що має негативний вплив на загальну ефективність.

Проаналізуємо забезпеченість СТОВ «Вікторія» трудовими ресурсами.

Таблиця 2.12

**Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів в СТОВ «Вікторія»**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	43	40	44	41	40	93,0
Площа с.-г. угідь	1934	1937	1948	1940	1936	100,1
Ними відпрацьовано-всього, тис.люд.-год.	106,2	98,8	108,7	103,3	105,8	99,6
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	2470,5	2470,5	2470,7	2519,8	2644,5	107,0
Річний запас робочого часу, тис.люд-год.	82,8	77,0	84,7	78,9	77,0	93,0
Коефіцієнт використання робочого часу	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	107,0
Трудозабезпеченість	2,2	2,1	2,3	2,1	2,1	92,9
Вартість валової продукції, тис.грн.	50304,5	48181	63684,6	78369,3	85123,4	169,2
Продуктивність праці, люд.-год.	473,5	487,6	585,8	758,6	804,7	169,9

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Отже, з даних таблиці можна зробити наступні висновки: середньорічна кількість працівників в 2023 році зменшилася у порівнянні з 2019 роком на 7%; площа сільськогосподарських угідь збільшилася трохи протягом років, досягнувши піку в 1948 тис. гектарів у 2021 році. У 2023 році вона становила 1936 тис. гектарів, що приблизно на 0,1% менше, ніж у 2018 році; відпрацьовано одним

середньорічним працівником зросло з 2470,5 людино-годин у 2019 році до 2644,5 людино-годин у 2023 році, що становить зростання на 7% порівняно з 2019 роком; продуктивність праці також значно зросла, досягаючи в 2023 році майже у 1,7 рази більше, ніж в 2019 році. Загалом, можна зробити висновок, що в СТОВ «Вікторія» відбулися значні зміни, зокрема зменшення кількості працівників та збільшення продуктивності праці, що призвело до зростання валової продукції. Також варто відзначити, що використання робочого часу покращилося в 2023 році.

Окрім забезпеченості трудовими ресурсами, важливо проаналізувати кількісний склад персоналу, адже від достатнього забезпечення кадрами відділів та структур підприємства, безпосередньо залежить ефективність здійснюваних ними функцій.

Таблиця 2.13

### Кількісний склад персоналу СТОВ «Вікторія»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Кількість працівників, чол. – всього:	43,00	40,00	44,00	41,00	40,00	93,02
з них: керівники	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	83,33
виробничий персонал в т.ч.: рослинництво	18,00	17,00	17,00	17,00	17,00	94,44
тваринництво	16,00	14,00	16,00	16,00	15,00	93,75
обслуговуючий	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	200,00
працівники невиробничої сфери	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	50,00

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Кількість працівників у СТОВ «Вікторія» зменшилася з 43 осіб в 2019 році до 40 осіб у 2023 році. У порівнянні з 2019 роком, кількість працівників у 2023 році скоротилася на 7%. Розподіл за категоріями працівників показує, що кількість керівників залишалася стабільною на рівні 6 чоловіків протягом років. Виробничий персонал був розділений на два сектори: рослинництво та тваринництво. Кількість працівників у цих секторах також залишалася стабільною або зазнала невеликого зменшення, за винятком обслуговуючого персоналу, де відбулось зростання у 2022 році. Працівники невиробничої сфери також залишалися стабільними, за винятком 2022 року, коли їх кількість зменшилася наполовину. Зростання кількості

обслуговуючого персоналу в 2022 році на 200% вказує на зміни в потребах у сфері обслуговування в сільському господарстві.

Для аналізу та планування кадрової політики та розвитку підприємства важлива статево-вікова структура персоналу. Статево-вікова структура персоналу аграрного підприємства визначається за розподілом працівників за віком і статтю. Важливість полягає в тому, що молодь, як правило, більш енергійна та перспективна, здатна генерувати креативні ідеї. Тоді як пенсіонери, більш консервативні, та їм притаманні більш зважені рішення.

Таблиця 2.14

### Статево-вікова структура персоналу СТОВ «Вікторія»

Рік	Середньорічна кількість працівників, осіб	З них:									
		молодь віком 15-34 років		35-59 років		пенсіонери - всього		чоловіки		жінки	
		осіб	в % до всього	осіб	в % до всього	осіб	в % до всього	осіб	в % до всього	осіб	в % до всього
2019	43,0	11,0	25,6	23,0	53,5	9,0	20,9	30,0	69,8	13,0	30,2
2020	40,0	9,0	22,5	22,0	55,0	9,0	22,5	28,0	70,0	12,0	30,0
2021	44,0	10,0	22,7	22,0	50,0	10,0	22,7	31,0	70,5	13,0	29,5
2022	41,0	9,0	22,0	23,0	56,1	9,0	22,0	30,0	73,2	11,0	26,8
2023	40,0	9,0	22,5	23,0	57,5	8,0	20,0	30,0	75,0	10,0	25,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані з попередньої таблиці, можна зауважити, що в статевій структурі персоналу СТОВ «Вікторія» спостерігається тенденція до зменшення кількості жінок, які займаються сільськогосподарським виробництвом. Це зменшення частки жінок в останні роки відбулося внаслідок значного скорочення обсягів виробництва продукції в галузях, де жінки традиційно займалися вирощуванням овочів, цукрових буряків, картоплі, плодівих культур і тваринництвом. Аналіз вікового складу персоналу вказує на те, що в умовах загального зменшення чисельності працівників, найбільше скорочення стосувалося пенсіонерів та осіб передпенсійного віку. Це відбулося через те, що власники та керівники підприємства були зацікавлені в підвищенні ефективності діяльності підприємства та збереженні на ньому переважно працівників, які перебувають в більш продуктивному віці, мають високу кваліфікацію та значний досвід. Таким

чином, основними категоріями працівників, які першими потрапили під скорочення, стали пенсіонери та особи перед пенсійним віком, які характеризувалися меншою кваліфікацією та конкурентоспроможністю.

Загалом, ці зміни у статевій та віковій структурі персоналу відображають стратегічні рішення власників та керівників підприємства щодо оптимізації кадрового резерву та підвищення продуктивності в сільському господарстві.

Однією з найважливіших характеристик персоналу будь-якого підприємства є рівень освіти, професійність та кваліфікація працівників. Ця аспект відіграє визначальну роль у виробничому процесі, оскільки ефективність та якість виробництва продукції залежать від професійних навичок працівників, їх здатності застосовувати останні досягнення у галузі та використовувати сучасні методи управління та виробничі практики.

Таблиця 2.15

#### Підготовка та навчання трудових ресурсів СТОВ «Вікторія»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р.; +/-
Середньорічна чисельність працівників, осіб	43,00	40,00	44,00	41,00	40,00	-3,00
Навчено новим професіям (первинна підготовка), осіб	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	-1,00
в % до облікової чисельності штатних працівників	6,98	5,00	6,82	4,88	5,00	-1,98
Підвищили кваліфікацію, осіб	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	-1,00
в % до облікової чисельності штатних працівників	11,63	10,00	9,09	9,76	10,00	-1,63
Витрати коштів на усі види навчання, всього, тис. грн.	275,00	214,00	310,50	232,00	246,00	-29,00
Витрати коштів на первинну підготовку (навчання новим професіям), тис. грн.	225,00	150,00	225,00	150,00	150,00	-75,00
в % до загальної суми витрат на навчання	81,82	75,00	75,00	75,00	75,00	-6,82
на первинну підготовку 1-го працівника, грн.	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	0,00
Витрати коштів на підвищення кваліфікації, тис. грн.	50,00	64,00	85,50	82,00	96,00	46,00
в % до загальної суми витрат на навчання	18,18	29,91	27,54	35,34	39,02	20,84
на підвищення кваліфікації 1-го працівника, грн.	10,00	16,00	21,38	20,50	24,00	14,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



З аналізу попередньої таблиці видно, що протягом років дослідження спостерігалось скорочення кількості працівників, які пройшли первинну підготовку (на 1 працівника), а також працівників, які підвищили свою кваліфікацію, і ця кількість також скоротилася на 1 працівника. Однак кількість осіб, які підвищили свою кваліфікацію, значно перевищує кількість тих, які отримали первинну підготовку. Це може бути пояснено кількома факторами. В першу чергу, підвищення кваліфікації має численні переваги перед первинною підготовкою вищою освітою або перепідготовкою в закладах післядипломної освіти. Воно вимагає менше часу та коштів і дає можливість працівникам оновити свої знання та навички відповідно до поточних вимог ринку праці та технологічних інновацій.

Зміни у складі персоналу та його руху, впливають на стан трудозабезпеченості аграрних підприємств і важливі для їхньої ефективності. Стабільний склад персоналу важливий для забезпечення планового виробництва і продуктивності. Однак на практиці, склад персоналу постійно змінюється з різних причин, і це характеризується показниками оборотності персоналу. Аналіз руху персоналу в динаміці років є важливим для оцінки ефективності діяльності підприємства та його здатності забезпечувати стійкий склад та потреби в робочій силі.

Таблиця 2.16

### Структурні зміни чисельності персоналу СТОВ «Вікторія»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43,00	40,00	44,00	41,00	40,00	93,02
Прийнято працівників, осіб	3,00	5,00	1,00	1,00	1,00	33,33
Вибуло, всього, осіб	6,00	1,00	4,00	2,00	1,00	16,67
з них з причин:						
скорочення штатів	3,00	0,00	2,00	1,00	1,00	33,33
плинності кадрів	3,00	1,00	2,00	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт надходження робочої сили	0,07	0,13	0,02	0,02	0,03	35,83
Коефіцієнт вибуття робочої сили	0,14	0,03	0,09	0,05	0,03	17,92
Коефіцієнт загального обороту	0,21	0,15	0,11	0,07	0,05	23,89
Коефіцієнт плинності персоналу	6,98	2,50	4,55	2,44	0,00	0,00
Коефіцієнт відновлення кадрів	0,50	5,00	0,25	0,50	1,00	200,00
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,89	0,86	0,94	0,88	0,88	98,77
Темп зміни чисельності працівників	-3,00	4,00	-3,00	-1,00	0,00	0,00

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Протягом досліджуваних років, коефіцієнт надходження персоналу росте швидше, ніж коефіцієнт вибуття. Сільськогосподарська сфера стикається з низьким рівнем привабливості для працівників з ряду причин. Серед них можна виділити низькі заробітні плати, відсутність можливостей для кар'єрного зросту, непостійність у виробництві, відсутність ефективних систем мотивації, потребу в регулярній понаднормовій роботі, складних і несприятливих умовах праці, негативних міжособистісних відносинах в колективі. Ці фактори призводять до відсутності бажання багатьох фахівців працювати в аграрних підприємствах. Багато випускників з аграрною освітою шукають роботу в інших сферах, де їх праця краще оплачується.

Для аналізу ефективності використання персоналу аграрних підприємств необхідно проаналізувати фонд робочого часу. Розмір фонду робочого часу визначається: кількістю працівників; кількістю днів, які в середньому відпрацьовує один працівник протягом поточного періоду; середньою тривалістю робочого дня.

Таблиця 2.17

### Використання робочого часу в СТОВ «Вікторія»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Фонд робочого часу, всього, тис.люд.-год	106,2	98,8	108,7	103,3	105,8	99,6
Відпрацьовано, всього, тис.люд.-год.	82,8	77,0	84,7	78,9	77,0	93,0
Не відпрацьовано всього, тис.люд.-год.	23,4	21,8	24,0	24,4	28,8	123,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43,0	40,0	44,0	41,0	40,0	93,0
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	93,3
В розрахунку на працівника						
Фонд робочого часу, всього, тис.люд.-год.	2,5	2,5	2,5	2,5	2,6	107,1
Відпрацьовано, всього, тис.люд.-год.	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	100,0
Не відпрацьовано, всього, тис.люд.-год.	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	132,3
Фонд робочого часу, днів	380,0	352,9	352,9	359,9	377,9	99,4
Період зайнятості протягом року, днів	275,1	275,0	275,0	274,9	275,0	100,0
Не відпрацьовано, всього, днів	104,9	77,9	77,9	85,0	102,9	98,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, поданими в таблиці вище, можна встановити, що фонд робочого часу зменшився протягом проведених досліджень на 0,4%. Це зменшення обумовлено незначним спадом кількості працівників на 7%. Важливо відзначити, що кількість невідпрацьованого часу збільшилася на 23,1%, що є негативним показником і свідчить про значні втрати робочого часу. Рівень контролю та аналізу використання робочого часу має великий вплив на трудову дисципліну та ефективність виробництва, і він є одним із ключових регуляторів на підприємстві. Проте, крім відпрацьованого часу, існують дні, коли працівники, з різних причин, не виконують свої обов'язки, і це призводить до не відпрацьованого робочого часу. Для досягнення більшої ефективності роботи підприємства важливо аналізувати причини не відпрацьованого часу та намагатися їх усунути або зменшити.

Таблиця 2.18

### Розподіл не відпрацьованого робочого часу за причинами в СТОВ «Вікторія»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Не відпрацьовано, всього, тис. год.	23,4	21,8	24,0	24,4	28,8	123,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43,0	40,0	44,0	41,0	40,0	93,0
в т. ч. з окремих причин						
неявки з дозволу адміністрації	13595,4	13646,8	8712,0	2849,5	2172,0	16,0
неявки за ініціативою адміністрації	725,4	697,6	1272,0	533,0	192,0	26,5
неявки у зв'язку з переведенням для роботи на скорочений робочий день, тиждень	7956,0	6823,4	13680,0	4993,8	4180,0	52,5
інші причини**	1123,2	632,2	336,0	16023,7	22256,0	1981,5
В розрахунку на 1-го працівника						
Не відпрацьовано, всього, год.	544,2	545,0	545,5	595,1	720,0	132,3
в т. ч. з окремих причин						
неявки з дозволу адміністрації	316,2	341,2	198,0	69,5	54,3	17,2
неявки за ініціативою адміністрації	16,9	17,4	28,9	13,0	4,8	28,5
неявки у зв'язку з переведенням для роботи на скорочений робочий день, тиждень	185,0	170,6	310,9	121,8	104,5	56,5
інші причини	26,1	15,8	7,6	390,8	556,4	2130,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати дослідження свідчать, що кількість не відпрацьованого часу протягом досліджуваного періоду зросла, що є негативною тенденцією. Однією з причин є підвищення захворюваності через пандемію Covid-19 та інші захворювання.

Головною особливістю аграрної галузі виробництва є сезонність аграрної праці. Ця сезонність призводить до тимчасового накопичення значних резервів робочої сили в аграрному секторі, але в окремі періоди з'являється потреба у додатковому персоналі, переважно для виконання ручних робіт. Сезонність в сільському господарстві виникає через неспівпадіння робочого періоду з періодом активного виробництва і призводить до нерівномірного використання робочої сили протягом року. Ця сезонність може мати негативні економічні та соціальні наслідки, такі як збільшення оборотності персоналу, зниження оплати праці постійних працівників, обмеження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції і так далі. Саме через ці наслідки виникає необхідність в кількісному вимірі сезонності в аграрному секторі. Для оцінки сезонності виробництва, використовують розмах сезонності та коефіцієнт нерівномірного сезонного навантаження. Чим більше значення цих показників, тим більше сезонність виробництва на підприємстві і тим складніше йому впоратися з виробничими завданнями, що ставляться перед ним.

Таблиця 2.19

**Показники сезонності використання трудових ресурсів в СТОВ «Вікторія»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Затрати праці, люд.-год.: всього за рік	106200,0	98800,0	108700,0	103300,0	105800,0	99,6
в середньому за один місяць	8850,0	8233,3	9058,3	8608,3	8816,7	99,6
максимум за місяць	13717,5	12761,7	14040,4	13342,9	13665,8	99,6
мінімум за місяць	6637,5	6175,0	6793,8	6456,3	6612,5	99,6
Коефіцієнт нерівномірного сезонного навантаження	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	100,0
Розмах сезонності	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	100,0

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

З даних, поданих в таблиці вище, видно, що коефіцієнт нерівномірного сезонного навантаження та розмах сезонності за період з 2019 по 2023 роки залишалися стабільними на рівні відповідно 1,6 та 2,1. Проте, підприємству необхідно зменшувати сезонність, щоб підвищити рівень продуктивності праці. Для досягнення цієї мети рекомендується:

1. Вдосконалити структуру виробництва сільськогосподарської продукції шляхом розширення галузей, пов'язаних із тваринництвом.
2. Проводити відбір культур і сортів рослин з різними вегетативними періодами для зменшення сезонності у вирощуванні.
3. Впровадити комплексну механізацію та автоматизацію процесів, що супроводжується вивільненням працівників, які виконують ручну працю.
4. Розвивати підсобні промисли та переробні виробництва, які сприяють більш ефективному використанню робочої сили і можуть збільшити прибутковість аграрних підприємств.

Враховуючи концепцію ефективності праці, яка відображає соціально-економічні відносини між людьми у виробничому процесі, важливо включати показники продуктивності праці в систему оцінки ефективності праці. Продуктивність праці є ключовим показником для оцінки ефективності трудового та економічного потенціалу країни та окремих галузей. Продуктивність праці не обмежується лише кількістю часу, який витрачається кожним працівником у виробничому процесі, а також враховує кількість виробленої продукції або обсяг виконаних робіт на одиницю відпрацьованого часу. Це показник рівня професійності персоналу, ступеня механізації, використання сучасних технологій та інших факторів, що впливають на високу продуктивність праці.

Найбільш поширеним і ефективним методом вимірювання продуктивності праці є вартісний метод. Він застосовується в підприємствах, що виробляють різноманітну продукцію і має низку переваг. Вартісний метод є універсальним і може використовуватись для порівняння неоднорідних видів продукції з витратами на їх вироблення на різних рівнях економічної системи. Він також дозволяє враховувати якість продукції через систему надбавок до цін і тарифів. Тому

вартісний метод є важливим інструментом на всіх рівнях планування та обліку, як на галузевому, так і на територіальному рівні.

Таблиця 2.20

### Рівень річної продуктивності праці в СТОВ «Вікторія»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Валова продукція в порівняних цінах всього, тис. грн.	50304,50	48181,00	63684,60	78369,30	85123,40	169,22
Кількість робітників, осіб	43,00	40,00	44,00	41,00	40,00	93,02
Затрати праці всього, тис. люд.-год.	106,20	98,80	108,70	103,30	105,80	99,62
Вироблено за 1 люд.-год., грн.	473,68	487,66	585,87	758,66	804,57	169,86
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника за рік, тис. грн.	1169,87	1204,53	1447,38	1911,45	2128,09	181,91

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За наведеними в таблиці даними видно, що продуктивність праці в сільському господарстві зростає значно. Кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу (люд.-год.), збільшилася на 69,22%, а продуктивність на одного середньорічного працівника за рік зростає на 81,9%. Ці дані свідчать про постійне підвищення продуктивності та ефективності праці протягом досліджуваного періоду.

Заробітна плата в сільському господарстві виконує різні функції, включаючи відтворювальну, стимулюючу, регулюючу і соціальну функції. Вона забезпечує працівників і їх родини необхідними засобами для життя. Також заробітна плата є стимулом для підвищення якості та продуктивності праці. Заробітна плата регулює розміщення робочої сили в галузях сільського господарства відповідно до ринкової кон'юнктури і виконує соціальні функції, забезпечуючи справедливий винагорода за працю та забезпечуючи соціальне страхування працівників.

Аналіз заробітної плати є важливим для розуміння функціонування цієї системи в сільському господарстві та для розробки стратегій підвищення продуктивності праці і підтримки працівників у цьому секторі.

Порівняльний аналіз заробітної плати в сільськогосподарській галузі та СТОВ «Вікторія» наведено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

### Аналіз одержуваного рівня заробітної плати в сільському господарстві

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % 2019 р.
Аналіз заробітної плати на рівні галузі						
Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві й мисливстві, грн.	6632,00	7343,00	8484,00	10139,00	11899,00	179,42
Середньомісячна заробітна плата за всіма видами економічної діяльності, грн.	8862,00	10751,00	11681,00	13669,00	14577,00	164,49
Середня мінімальна заробітна плата, грн.	3723,00	4173,00	5000,00	6500,00	6700,00	179,96
Прожитковий мінімум, грн.	1853,00	2027,00	2189,00	2393,00	2508,00	135,35
Середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві й мисливстві до, %:						
заробітної плати за всіма видами економічної діяльності	74,84	68,30	72,63	74,18	81,63	6,79
мінімальної заробітної плати	178,14	175,96	169,68	155,98	177,60	-0,54
прожиткового мінімуму	357,91	362,26	387,57	423,69	474,44	116,54
Аналіз заробітної плати на рівні СТОВ «Вікторія»						
Оплата праці, грн. в розрахунку на: середньорічного працівника	12000,00	13000,00	13000,00	14000,00	14500,00	120,83
1 грн. валової продукції в порівняних цінах 2010 р.	0,24	0,24	0,24	0,23	0,21	87,45
1 грн. виручки від реалізації	0,21	0,21	0,21	0,20	0,20	95,22
1 людино-годину	1,77	0,67	0,65	0,66	0,79	44,60
Питома вага оплати праці у витратах виробництва, %	10,66	11,84	13,04	13,76	14,08	3,42

*Джерело: розраховано автором на основі даних господарства та статистичних даних*

Поглиблення диспаритету у рівні заробітної плати між різними галузями економіки призвело до того, що заробітна плата працівників сільського господарства залишається однією з найнижчих серед всіх видів економічної діяльності. У 2019 році заробітна плата робітників сільського господарства становила в 1,34 рази менше, ніж у працівників інших галузей, а в 2023 році це відношення стало меншим і склало 1,23. Зазначеної диспропорції в заробітній платі варто приділити увагу і шукати шляхи її зменшення для забезпечення справедливості та відповідності ринковим реаліям. Зауважимо, що заробітна плата

працівників СТОВ «Вікторія» майже збігається з середньогалузевою заробітною платою. Це може свідчити про позитивний підхід підприємства до визнання ролі та внеску своїх працівників, а також про виконання відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати. Забезпечення справедливої оплати праці є важливим аспектом утримання та привернення кваліфікованих робітників і може сприяти поліпшенню умов праці та стимулюванню продуктивності.

Оплата праці і продуктивність праці є важливими економічними показниками, і їх взаємозв'язок визначається темпами зростання цих показників. Чим вищі темпи підвищення продуктивності праці, тим більше можливостей у підприємств збільшувати фонд оплати праці. Це означає, що з підвищенням продуктивності праці підприємства можуть виробляти більше продукції за ті ж самі витрати на працю або з меншими витратами. Це, в свою чергу, дозволяє підприємствам збільшувати розміри матеріального стимулювання для працівників.

Аналіз співвідношення темпів росту продуктивності праці і оплати праці може допомогти визначити, наскільки ефективно використовується праця на підприємстві і як вона винагороджується. Цей аналіз може служити основою для прийняття рішень щодо оптимізації витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 2.22

**Співвідношення темпів росту продуктивності та оплати праці в СТОВ «Вікторія»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Приходиться на середньорічного працівника, грн:					
вальної продукції в порівняних цінах 2005 р.	1169872,1	1204525,0	1447377,3	1911446,3	2128085,0
оплати праці	13000,0	14000,0	14000,0	14000,0	14500,0
Індекс продуктивності праці		1,0	1,2	1,3	1,1
Індекс оплати праці на 1 працівника		1,1	1,0	1,0	1,0
Коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці		1,0	0,8	0,8	0,9
Відносна економія(-), перевитрати (+), тис.грн.		295164,3	-1490350,1	-2208482,8	-521628,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



За даними таблиці, можна зробити висновки, що перевитрати на оплату праці персоналу СТОВ «Вікторія» були лише в 2020 р., тоді як протягом 2021-2023 років в господарстві була відносна економія коштів, що дозволяє господарству вести пошук джерел для розширеного відтворення.

Отже, успішність функціонування підприємства в умовах ринкової економіки визначається ефективністю управління трудовими ресурсами. Саме завдяки «компетентному» управлінню створюється сприятливе середовище, в якому працівники можуть розвивати свої професійні навички, реалізовувати свій трудовий потенціал, отримувати задоволення від виконаної роботи і отримувати визнання від суспільства за свої досягнення.

## **Висновки до розділу 2**

1. СТОВ «Вікторія» функціонує в Солонянському районі Дніпропетровської області та обробляє нині близько 2000 га угідь. Підприємство є крупним виробником сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва й нині експортує її в понад вісім країн світу. Товариство має гарну репутацію стабільного виробника та налагоджені зв'язки з постачальниками, інвесторами, банками, фінансовими установами, адже функціонує на ринку з 1998 року. Керівником даного підприємства є Булкін Сергій Іванович, головним бухгалтером є Коломоець Іван Миколайович.

2. Загальна площа господарства за останні роки майже не змінювалась, а всі угіддя активно використовуються для сільськогосподарського виробництва. Площа оброблюваних земель і розорана площа постійно зростають, що вказує на ефективне використання земельних ресурсів. Коефіцієнти розораності та коефіцієнт використання ріллі також збільшуються. У підприємства є високий рівень землезабезпеченості, який становить майже 44 гектари ріллі та 45 гектарів сільськогосподарських угідь на одного працівника, зайнятого у сільському господарстві, на 2023 рік.

3. Відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних виробничих засобів в 2021 році різко зроста

порівняно з попередніми роками і становила 4015,6 тис. грн., що пов'язано з закупівлею нової техніки для обробітку ґрунту. Середньорічна вартість оборотних засобів вражає значущим зростанням впродовж років, особливо у 2023 році, коли вона склала 34560,78 тис. грн. Таке зростання може свідчити про збільшення оборотної активності підприємства. Фондооснащеність зросла з 192,91 тис. грн в 2019 році до 207,42 тис. грн в 2023 році, що свідчить про певне покращення у використанні основних засобів. Фондовіддача вражає найбільшим зростанням в 2023 році порівняно з 2019 роком – більше ніж в 2,5 рази. Це може бути результатом більш ефективного управління ресурсами. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує незначне зменшення оборотності активів у 2023 році порівняно з 2019 роком. Тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась на два дні, що не є суттєвим. Норма прибутку показує стабільність і прибутковість підприємства з невеликими коливаннями в цьому показнику протягом років.

4. Оцінка майнового стану підприємства свідчить про те, що протягом періоду з 2019 року по 2023 рік сума грошових ресурсів на підприємстві значно зросла, збільшившись у 2,92 рази і досягнувши рівня в 95756,37 тисяч гривень на початок 2023 року. Подальший аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що стан його матеріально-технічної бази постійно поліпшується. Це підтверджується коефіцієнтами зносу та придатності основних засобів. Наприклад, у 2023 році коефіцієнт зносу основних засобів складає всього 0,28, що вказує на те, що основні засоби втратили лише 28% від своєї первісної вартості. Це свідчить про те, що активи підприємства досить надійні та ефективно управляються.

5. Щодо фінансового стану можна зробити наступні висновки: коефіцієнт автономії збільшився з 0,68 до 0,73 (+0,05) в 2023 році, що свідчить про підвищену автономію підприємства, оскільки воно стало менше залежним від зовнішнього фінансування та збільшило свою власну капіталізацію; коефіцієнт фінансової стабільності зріс з 2,16 до 4,39 (+2,23) в 2023 році, що говорить про значне покращення фінансової стійкості підприємства, оскільки воно змогло збільшити свої фінансові ресурси та стійкість в часи змін; коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився з 1,29 до 1,24 (-0,05) в 2023 році та свідчить про менший рівень концентрації залученого капіталу в порівнянні з власним капіталом, що вказує на

зростання концентрації власного капіталу та на розширення діяльності або капіталовкладення; коефіцієнт стійкості фінансування зріс з 0,92 до 1,14 (+0,22) в 2023 році та свідчить про більшу стійкість фінансування підприємства, що є важливим для забезпечення сталого розвитку; коефіцієнт поточних зобов'язань зменшився з 0,67 до 0,36 (-0,31) в 2023 році та говорить про зменшення фінансових ризиків; коефіцієнт інвестування збільшився з 1,97 до 4,06 (+2,09) в 2023 році та свідчить про більш активне інвестування в розвиток підприємства. Загалом, всі розраховані показники вказують на покращення фінансової стійкості та стабільності підприємства протягом п'яти років та свідчать про його успішну діяльність і зростання.

б. Середньорічна кількість працівників в 2023 році зменшилася у порівнянні з 2019 роком на 7%; площа сільськогосподарських угідь збільшилася трохи протягом років, досягнувши піку в 1948 тис. гектарів у 2021 році. У 2023 році вона становила 1936 тис. гектарів, що приблизно на 0,1% менше, ніж у 2019 році; відпрацьовано одним середньорічним працівником зросло з 2470,5 людино-годин у 2019 році до 2644,5 людино-годин у 2023 році, що становить зростання на 7% порівняно з 2019 роком; продуктивність праці також значно зросла, досягаючи в 2023 році майже у 1,7 рази більше, ніж в 2019 році. Загалом, можна зробити висновок, що в СТОВ «Вікторія» відбулися значні зміни, зокрема зменшення кількості працівників та збільшення продуктивності праці, що призвело до зростання валової продукції. Також варто відзначити, що використання робочого часу покращилося в 2023 році.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НАЯВНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТОВ «ВІКТОРІЯ»**

### **3.1. Напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу**

На сучасному етапі трансформації та оновлення українського суспільства, спостерігаємо спад у виробництві, макроекономічну нестабільність, швидкий ріст безробіття, істотне погіршення якості життя громадян та жителів окремих регіонів країни. Нинішня складна соціально-економічна ситуація через війну в Україні, докорінно реформує умови для розвитку та функціонування людей. Це виражається у погіршенні показників медико-демографічного потенціалу, активізації трудової міграції, втраті надбань у галузі освіти, професійної кваліфікації та мотивації. У цих умовах вирішення проблеми підвищення продуктивності та оптимального використання трудового потенціалу вимагає глибокого перегляду підходів до управління на державному та регіональному рівнях.

Трудовий потенціал представляє собою самостійну та динамічну соціально-економічну концепцію, яка визначає трудову спроможність та можливості людини, колективу, регіону або країни у виконанні продуктивної праці та є комплексною оцінкою їхнього внеску у суспільно-корисну діяльність [23].

Основними завданнями управління трудовим потенціалом в підприємстві є виявлення найбільш значущих структурних змін в професійному складі та рівні кваліфікації робітників, спричинених зміною технологій та постійним оновленням асортименту товарів і послуг; визначення обсягу трудового потенціалу колективу та чисельності вивільнених працівників внаслідок зміни структури надання послуг, впровадження комплексної комп'ютеризації та автоматизації процесів; оптимізація та встановлення додаткових потреб підприємства у кваліфікованій робочій силі за групами ключових професій; розміщення відібраних працівників на робочих місцях відповідно до їхнього трудового потенціалу; створення системи, що сприяє підвищенню мобільності робочої сили та зростанню трудового потенціалу колективу; забезпечення умов для більш повного та продуктивного використання можливостей кожного члена колективу; визначення найбільш раціональних джерел

забезпечення потреб у робочих кадрах та їх підготовка через різні освітні і професійні програми підприємства.

У зв'язку з економічною нестабільністю, все більш актуальним стає перехід до передових підходів у підготовці, підтримці та розвитку, раціональному використанні та виявленні резервів у трудових ресурсах, збільшенні рівня зайнятості, вдосконаленні управління трудовими ресурсами, розвитку ринку праці та забезпеченні балансу між кількістю робочих місць, трудовими ресурсами та капіталовкладеннями.

Якість працівників має значущий вплив на підвищення використання трудового потенціалу. При низькій якості працівників, підприємство не лише не може використовувати високотехнічні та організаційні ресурси виробництва, але і сповільнює розвиток інших факторів, які стимулюють працю [22].

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства потребує глибоких змін у кадровій політиці на всіх рівнях. Тому важливо зосередити увагу на пошуку резервів та чинників ефективності праці. Вирішення цієї проблеми включає в себе мотивацію працівників до високопродуктивної праці, особливо в умовах обмежених ресурсів готових кваліфікованих працівників та зростаючих витрат на їхнє залучення. Психологічні особливості персоналу стають одними з ключових факторів в підвищенні ефективності діяльності аграрних підприємств.

Ми пропонуємо наступні засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу в СТОВ «Вікторія»:

1. Засоби підвищення ефективності кадрової роботи, включаючи системний підхід та загальну стратегію розвитку трудового потенціалу, раціональний рух персоналу, підвищення кваліфікації, нормування праці.

2. Засоби підвищення продуктивності праці, які мають базуватись на ефективній мотиваційній системі: стимулювання праці матеріальними та соціальними засобами.

3. Соціальний розвиток трудового потенціалу через стимулювання праці, позитивну робочу атмосферу, мінімізацію конфліктів та створення умов для розвитку індивідуального та професійного потенціалу працівників.

4. Підвищення якості трудових ресурсів через навчання, тренінги, соціальний розвиток ключових аспектів поведінки, підвищення кваліфікації та стабілізацію складу колективу.

5. Покращення організаційної та управлінської діяльності, включаючи планування, підвищення ефективності оперативного планування, підвищення професійного рівня керівників та спеціалістів, раціоналізацію оргструктури та інформаційної бази.

6. Оптимізація робочих процесів: систематичний аналіз та удосконалення внутрішніх операцій, впровадження сучасних методів управління, які дозволяють зменшити час та зусилля, необхідні для виконання завдань. Оптимізація трудового процесу включає в себе значні можливості для підвищення продуктивності персоналу підприємства. Одним із ключових шляхів до досягнення цієї ефективності є використання економіко-математичного моделювання та комп'ютерної техніки для інтенсифікації праці через зміну її характеру.

7. Забезпечення сучасною технікою та технологіями. Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій для зменшення фізичного навантаження та підвищення продуктивності праці.

8. Оптимізація раціонального робочого графіку. Встановлення раціональних графіків роботи, які б сприяли збільшенню продуктивності та забезпечували якісний відпочинок для працівників.

9. Управління знаннями та інформацією. Забезпечення рівного доступу всіх працівників до необхідних знань та інформації, що допомагає працівникам приймати кращі рішення та оптимізувати робочі процеси.

10. Створення комфортних умов праці. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, що сприяють збереженню здоров'я та підвищенню робочого настрою. Створення кімнат відпочинку та зняття напруги [15].

11. Вдосконалення оцінки результативності. Впровадження систем оцінки результативності працівників та постійний моніторинг їхнього внеску в успіх роботи СТОВ «Вікторія».

Ці заходи спрямовані на покращення ефективності використання трудового потенціалу і сприяють стабільному функціонуванню СТОВ «Вікторія».

### **3.2. Значення професійного підбору персоналу в формуванні якісного трудового потенціалу СТОВ «Вікторія»**

Розвиток ринкових відносин суттєво впливає на управління персоналом в аграрних підприємствах. Існуючі системи управління персоналом не завжди відповідають потребам сучасного часу. Наприклад, вони часто не враховують планування кількості співробітників та реальні потреби у персоналі. Багато керівників і фахівців у сфері кадрового управління не мають достатніх професійних знань і досвіду роботи в цій галузі. Це призводить до неефективного використання персоналу, який є ключовим стратегічним ресурсом аграрних підприємств. Для успішної реалізації стратегічних напрямків агропромислової політики необхідно розробити нові підходи до управління персоналом в аграрному секторі. Це особливо актуально в умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності оптимізації матеріально-технічної бази. У таких умовах трудовий потенціал стає вирішальним фактором для стабілізації та подальшого розвитку сільського господарства.

В сучасних умовах, де попередні методи управління, засновані на державних планах щодо виробництва та продажу сільськогосподарської продукції, поступово змінюються на філософію сучасного менеджменту, яка акцентує увагу на головному ресурсі – людях. Метою цього нового підходу є задоволення матеріальних, фізичних та духовних потреб працівників, оскільки від їхнього високого професіоналізму, експертності та творчого підходу до роботи залежать досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства [45]. Кваліфікований персонал стає вирішальним фактором для росту підприємства, зміцнення його конкурентних переваг, поліпшення обслуговування споживачів і відповіді на їхні потреби, а також підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Сучасне виробництво вимагає якостей, які раніше не надавалися великого значення в умовах масового виробництва і намагалися мінімізувати, щоб спростити працю і зменшити витрати на робочу силу. Ці якості включають в себе високий професіоналізм, майстерність, навички взаємодії в команді, здатність приймати незалежні та обґрунтовані рішення, розуміння техніки, технологій та організації виробництва, а також відповідальність за якість виробленої продукції. Однією з

ключових особливостей сучасності є залежність виробництва від високої якості праці персоналу, ефективного використання їхнього потенціалу та їх активної участі в справах підприємства. Сучасний робітник аграрного підприємства повинен також мати вміння спілкуватися, організовувати роботу, бути інноваційним та готовим швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення [21].

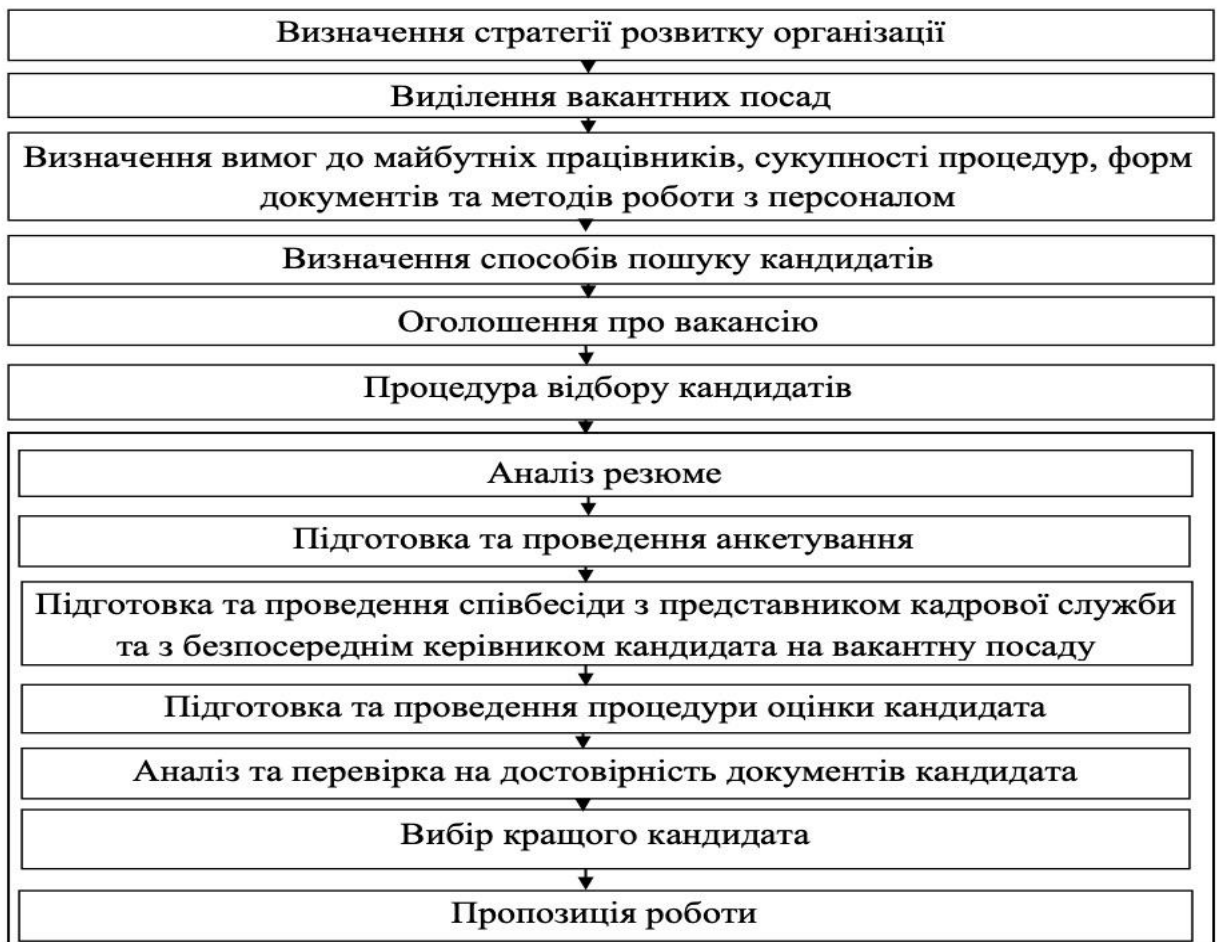
Одним з ключових напрямків для підвищення ефективності використання персоналу є навчання та підвищення кваліфікації. Керівництво СТОВ «Вікторія» приділяє цьому питанню активну увагу. Протягом 2022 року двох працівників було навчено новим професіям (первинна підготовка), а ще чотири працівники підвищили свою кваліфікацію. На всі види навчання для шістьох чоловік товариство витратило 246 тис.грн. в 2022 р. Для такого невеликого аграрного підприємства ця сума є суттєвою, тому доцільно вдосконалити кадрову політику з набору та відбору кадрів, щоб першопочатково набирати в штат висококваліфікованих кадрів. При цьому, підприємство не відмовляється від навчання персоналу, оскільки змінюються технології, методи управління, удосконалюється обладнання тощо і для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку, просто необхідно відповідати сучасним тенденціям. Проте, економічно більш доцільно набирати кваліфікований персонал, який вже буде мати високий трудовий потенціал, а економічні ресурси доцільніше витратити на розробку методики ефективного відбору кадрів та на матеріальну та нематеріальну мотивацію наявних працівників, які задовольняють потреби підприємства.

Набір персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на залучення співробітників з необхідною кваліфікацією, кількістю та якістю для досягнення поставлених цілей та завдань. Відбір персоналу – це процес аналізу психологічних, соціальних, професійних та моральних якостей працівника з метою визначення його відповідності вимогам робочого місця і вибору найкращого кандидата серед доступних претендентів, з урахуванням їхнього досвіду, кваліфікації, можливостей, спеціальностей, здібностей, особистих якостей та характеру [28].

У сучасний період, в СТОВ «Вікторія» спостерігаються проблеми у впровадженні ефективної практики набору персоналу: відсутність ефективних методик відбору працівників та нездатність господарства визначити конкретні



вимоги до працівників, що відповідають їхнім потребам. Це призводить до надмірного прийому недосвідчених та низькокваліфікованих кадрів. Також стає практикою наймати на роботу родичів або знайомих працівників підприємства, не враховуючи вимог до вакансій. Це призводить до необґрунтованих витрат на навчання та перепідготовку персоналу, конфліктів у трудовому колективі та, в результаті, до проблем в роботі підприємства, таких як дефекти виробництва, простої, рекламації, зменшення прибутку або навіть збитки. Для успішного розвитку підприємства необхідно впроваджувати ефективні методики відбору персоналу, які відповідають потребам підприємства та чітко визначають вимоги до кандидатів на вакантні посади. Процедура найму та відбору персоналу можна проводити за наступною схемою:



*Рис. 3.1. Етапи процедури найму та відбору персоналу*

Джерело: розроблено автором.

Стратегія розвитку підприємства призначена для гармонізації методів залучення, відбору, та найму персоналу. Стратегічне управління означає

впровадження концепції, яка поєднує в собі спрямований та інтегральний підхід до управління підприємством. Цей підхід дозволяє визначити цілі розвитку, порівняти їх з наявними ресурсами та потенціалом підприємства, а також розробляти та впроваджувати стратегічні системи [52].

Виділення вакантних посад означає визначення конкретних посад, на які не вистачає персоналу. Претенденти на ці посади повинні відповідати певним вимогам, щоб мати можливість конкурувати за ці посади. Далі йде визначення методів пошуку кандидатів. Після того, як аграрне підприємство визначилося з методами залучення майбутніх працівників, воно оголошує про набір персоналу. Зазвичай ця інформація розповсюджується через засоби масової інформації, але може також передаватися через власних працівників та інші джерела.

Наступним і ключовим кроком є сам процес відбору кандидатів на вакантну посаду. Перший етап цієї процедури – аналіз резюме кандидатів. Цей етап вимагає великої кількості часу та ресурсів, проте він допомагає відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам для вакансії, що дозволяє заощадити час і кошти при проведенні подальших етапів відбору персоналу.

Якщо представник кадрової служби вважає резюме претендента вражаючим, його запрошують на проходження анкетування. Анкетування – це процедура, під час якої претендент заповнює письмово анкети з запитаннями. Цей метод є одним з найпростіших і економічно доступних для отримання інформації про кандидата. Під час відбору нових співробітників результати анкетування створюють перше враження про претендента і допомагають сформулювати уявлення про його кваліфікації.

Після відбору кандидатів через аналіз резюме та анкетування, настає не менш важливий етап – проведення співбесіди. Співбесіда є найбільш поширеним методом відбору та оцінки кандидатів. Незважаючи на зовнішню простоту, цей процес вимагає значних навичок та знань від особи, яка проводить співбесіду. Головна мета співбесіди – отримати інформацію, яка дозволить:

1. Визначити, наскільки кандидат підходить для вакансії.
2. Оцінити, наскільки кандидат виділяється серед інших претендентів.

3. Встановити, чи потребує претендент підвищення або вже переріс передбачувану посаду.

4. Перевірити достовірність інформації, наданої кандидатом.

Важливо також не тільки визначити відповідність кваліфікації кандидата вимогам вакансії, але й вивчити, наскільки новий співробітник може вписатися в корпоративну культуру підприємства та прийняти діючі в організації принципи та норми поведінки.

Співбесіда є більш складним методом відбору порівняно з опитуванням, оскільки вона відбувається особисто з кандидатом, а не через письмові форми. Проте результати співбесіди можуть бути сильно залежними від особи, яка її проводить, оскільки настрої та сприйняття можуть впливати на оцінку кандидата. Ця суб'єктивність є головним недоліком співбесіди. Саме тому рекомендується проводити співбесіду за участю двох осіб – представника кадрової служби та безпосереднього керівника. Це важливо, оскільки саме керівник розуміє всі особливості роботи та може чітко сформулювати необхідні якості для майбутнього співробітника.

Далі настає найскладніший етап відбору персоналу – оцінка кандидата на вакантну посаду. Складність полягає в тому, що існує безліч методик оцінки персоналу, і немає єдиної універсальної, яка б була найбільш ефективною для аграрного підприємства. Часто різниця між цими методиками полягає лише в їх вартості, і деякі з них можуть бути дорогими для підприємства. Тому перед аграрним підприємством стоїть вибір – витратити кошти на відбір високоякісного персоналу одного разу, або економити та витратити кошти та час на навчання та перекваліфікацію працівників пізніше. Саме тому багато аграрних підприємств розробляють власні методики оцінки персоналу, які є більш доступними та ефективними. Однією з таких методик є оціночна карта претендента, яка допомагає виявити та оцінити потенціал майбутнього співробітника, його трудові та соціальні орієнтації.

На нашу думку, найбільш важливими складовими трудового потенціалу є професійна складова, інтелектуальна та соціальна. Ми розробили оціночну карту претендента на вакантну посаду, за якими доцільно проводити відбір персоналу.

Таблиця 3.1

## Карта відбору претендента на вакантну посаду

Найменування складової / (бажані характеристики)	Максимально можлива оцінка за 5-ти бальною шкалою	Рівень прояву характеристики у претендента			Коефіцієнт
		Не достатній	Середній	Достатній	
<b>Професійна складова</b>					
Кваліфікація	5,0	1-3,0	3,01-4,0	4,01-5,0	x
Рівень освіти	4,8	1-2,88	2,89-3,84	3,85-4,8	x
Стаж роботи	4,8	1-2,88	2,89-3,84	3,85-4,8	x
Наявність загальної та спеціальної підготовки	4,7	1-2,82	2,83-3,76	3,77-4,7	x
Вміння вирішення складних проблем	4,6	1-2,76	2,77-3,68	3,69-4,6	x
Проходження тренінгів, курсів підвищення кваліфікації	4,5	1-2,7	2,71-3,6	3,61-4,5	x
Наявність знань в галузях рослинництва та/чи тваринництва	4,5	1-2,7	2,71-3,6	3,61-4,5	x
Володіння комп'ютерними програмами	4,4	1-2,64	2,65-3,52	3,53-4,4	x
Володіння іноземними мовами	4,2	1-2,52	2,53-3,36	3,37-4,1	x
Наявність водійського посвідчення	4,0	1-2,4	2,41-3,2	3,21-4,0	x
Всього	45,5	Σ	Σ	Σ	$K_p = \frac{\sum \text{балів}}{45,5}$
<b>Інтелектуальна складова</b>					
Рівень інтелекту	5,0	1-3,0	3,01-4,0	4,01-5,0	x
Вміння швидко вчитись	4,8	1-2,88	2,89-3,84	3,85-4,8	x
Різноманітність навичок	4,6	1-2,76	2,77-3,68	3,69-4,6	x
Вербальна гнучкість	4,6	1-2,76	2,77-3,68	3,69-4,6	x
Розвинена пам'ять та увага	4,4	1-2,64	2,65-3,52	3,53-4,4	x
Широта кругозору	4,4	1-2,64	2,65-3,52	3,53-4,4	x
Креативність мислення	4,2	1-2,52	2,53-3,36	3,37-4,1	x
Здатність до планування	4,0	1-2,4	2,41-3,2	3,21-4,0	x
Готовність до інновацій	4,0	1-2,4	2,41-3,2	3,21-4,0	x
Всього	40,0	Σ	Σ	Σ	$K_i = \frac{\sum \text{балів}}{40,0}$
<b>Соціальна складова</b>					
Працьовитість	5,0	1-3,0	3,01-4,0	4,01-5,0	x
Стресостійкість	4,8	1-2,88	2,89-3,84	3,85-4,8	x
Чесність	4,6	1-2,76	2,77-3,68	3,69-4,6	x
Комунікабельність	4,6	1-2,76	2,77-3,68	3,69-4,6	x
Компромісність	4,4	1-2,64	2,65-3,52	3,53-4,4	x
Самостійність	4,2	1-2,52	2,53-3,36	3,37-4,1	x
Пунктуальність	4,0	1-2,4	2,41-3,2	3,21-4,0	x
Акуратність	4,0	1-2,4	2,41-3,2	3,21-4,0	x
Всього	31,0	Σ	Σ	Σ	$K_c = \frac{\sum \text{балів}}{35,6}$

Джерело: розроблено автором.

Методика визначення потенціалу майбутнього претендента на вакантну посаду містить наступні етапи:

1. Виділення ключових складових потенціалу майбутніх працівників;
2. Визначення суттєвих факторів кожної складової потенціалу претендентів;
3. Формування еталонної оцінки представлених факторів складових потенціалу;
4. Формування індивідуальних оцінок факторів складових потенціалу;
5. Визначення комплексних оцінок факторів по кожній з груп складових потенціалу претендентів на вакантну посаду;
6. Визначення інтегрованої оцінки потенціалу майбутнього працівника.

Для характеристики потенціалу ймовірних працівників ми обрали три групи складових, що характеризують: 1. Професійний рівень претендентів; 2. Інтелектуальний рівень претендентів; 3. Рівень соціальних характеристик претендентів на вакантні посади.

Наші критерії професійної компетентності включають такі фактори: рівень освіти та кваліфікації, робочий досвід і стаж, спеціалізована підготовка для конкретної сфери, навички вирішення складних завдань, участь у тренінгах та курсах підвищення кваліфікації, знання в галузі рослинництва або тваринництва, володіння комп'ютерними програмами та знання іноземних мов. Щодо інтелектуальної компоненти, ми оцінюємо рівень інтелекту, швидкість навчання, різноманітність навичок, розвинена пам'ять та увага; широту кругозору, винахідливість, здатність до планування та прогнозування, а також готовність до інновацій. Соціальний аспект визначається особистісними якостями, такими як працьовитість, стресостійкість, чесність, комунікабельність, компромісність, самостійність, пунктуальність та акуратність.

Стандартну оцінку кожного аспекту професійного, інтелектуального та соціального потенціалу визначено шляхом використання методу експертних оцінок. Експертами обрано представників кадрових служб, керівників підприємств і лінійних керівників різних відділів товариства, які ранжували фактори в групах за п'ятибальною шкалою. Еталонна оцінка обчислюється за допомогою формули:

$$E_0 = \frac{\sum_{i=1}^n I_3 * f}{\sum_{i=1}^n f} \quad (3.1)$$

де  $E_0$  – еталонна оцінка, тобто максимально можлива за думкою експертів;

$I_3$  – індивідуальне значення кожної оцінки;

$f$  – частота прояву кожної оцінки;

$n$  – кількість наявних експертних оцінок.

Наступним етапом є визначення часткових оцінок для факторів, що становлять потенціал трудових ресурсів. Кожен аспект оцінюється окремо. Наприклад, інформацію про проходження тренінгів, курсів чи підвищення кваліфікації або ж наявний рівень освіти можна підтвердити документами, тоді як окремі знання в галузях рослинництва чи тваринництва можна визначити лише під час співбесіди або виконання завдань, і оцінка залежить від успішності виконання.

Якщо оцінка за певний фактор менше 60% від еталонної, це свідчить про недостатній рівень. Від 60% до 80% від еталонної оцінки означає середній рівень, а 80% та більше – достатній.

Потім обчислюється загальна сума за кожною групою факторів. Інтегровані оцінки включають в себе: коефіцієнт професійності ( $K_p$ ), коефіцієнт інтелектуальних можливостей ( $K_i$ ) та коефіцієнт соціального рівня ( $K_c$ ).

$$K_p = \frac{\sum \text{балів}}{45,5} \quad (3.2)$$

де  $\sum$  балів – в професійній складовій сумується загальна кількість балів, які одержав претендент на вакантну посаду за кожен аспект професійної складової;  $K_p$  – коефіцієнт професійності; 45,5 – максимально можлива, на думку експертів, кількість балів, котру можна одержати за професійну складову.

$$K_i = \frac{\sum \text{балів}}{40,0} \quad (3.3)$$

де  $\sum$  балів – в інтелектуальній складовій розраховується загальна сума балів, котрі одержав претендент на вакантну посаду за кожен аспект інтелектуальної складової;  $K_i$  – коефіцієнт інтелектуальних здібностей; 40,0 – максимально можлива, на думку експертів, кількість балів, котру можна одержати за інтелектуальну складову.

$$K_c = \frac{\sum \text{балів}}{35,6} \quad (3.4)$$

де  $\Sigma$  балів – в соціальній складовій розраховується загальна кількість балів, котрі одержав претендент на вакантну посаду за кожен аспект соціальної складової;  $K_c$  – коефіцієнт соціального рівня; 35,6 – максимально можлива, на думку експертів, кількість балів, котру можна одержати за інтелектуальну складову.

Заключним етапом анкетування є розрахунок комплексного значення потенціалу майбутнього претендента на вакантну посаду.

$$K_k = \frac{K_{\text{п}} + K_{\text{і}} + K_c}{3} \quad (3.5)$$

де  $K_k$  – комплексний коефіцієнт;  $K_{\text{п}}$  – коефіцієнт професійності;  $K_{\text{і}}$  – коефіцієнт інтелектуальних здібностей;  $K_c$  – коефіцієнт соціальних компетентностей.

На думку експертів, найефективнішими для одержання пропозиції роботи вважаються працівники, які володіють 80% необхідних знань. Претенденти, що мають від 60% до 80% необхідного рівня компетентності, також можуть бути розглянуті як потенційні кандидати. Таким чином, якщо комплексний коефіцієнт оцінки коливається від 0,61 до 0,8, претендента включають до резерву, і йому може бути запропонована робота або проведено повторне оцінювання. У випадку, якщо комплексний коефіцієнт майбутнього працівника становить 0,81 або більше, його рекомендують для фінального етапу оцінювання. Зрозуміло, якщо претендент отримав комплексну оцінку менше 0,6, його виключають з останніх етапів оцінки, і його шанси на працевлаштування в аграрному підприємстві зводяться до мінімуму. Розроблена карта відбору кандидата на була протестована в СТОВ «Вікторія» при пошуку кандидата на вакантну посаду економіста. З восьми претендентів на дану посаду тільки Котляр О.С. одержав комплексний коефіцієнт 0,82, на основі чого був рекомендований пройти останній етап процедури відбору кандидата на вакантну посаду, а саме – процес перевірки наданих документів (табл. 3.2.). за результатами проведеного відбору на заміщення вакантної посади економіста, згідно нашої методики, Котляр О.С. пройшов всі випробування та був прийнятий на посаду економіста. Вже декілька місяців Олександр працює на посаді економіста та дуже

задоволений роботою. В свою чергу, керівник СТОВ «Вікторія» задоволений новим економістом, а отже методика відбору кандидата є ефективною.

Таблиця 3.2

### Карта відбору кандидата на посаду економіста Котляр О.С.

Найменування складової / ( бажані характеристики)	Максимально можлива оцінка за 5-ти бальною шкалою	Рівень прояву характеристики у претендента			Коефіцієнт
		Не достатній	Середній	Достатній	
<b>Професійна складова</b>					
Кваліфікація	5,0	-	4,0	-	x
Рівень освіти	4,8	-	-	4,0	x
Досвід роботи	4,8	-	3,0	-	x
Наявність загальної та спеціальної	4,7	-	-	4,0	x
Вміння розв'язання складних проблем	4,6	2,4	-	-	x
Проходження тренінгів, курсів підвищення кваліфікації	4,5	-	-	3,8	x
Наявність спеціальних знань в галузях рослинництва та/чи тваринництва	4,5	2,5	-	-	x
Володіння комп'ютерними програмами	4,4	-	-	4,4	x
Знання іноземних мов	4,2	-	2,8	-	x
Наявність водійського посвідчення	4,0	-	-	4,0	x
<b>Всього</b>	<b>45,5</b>	<b>4,9</b>	<b>9,8</b>	<b>20,2</b>	<b>0,77</b>
<b>Інтелектуальна складова</b>					
Рівень інтелекту	5,0	-	-	4,8	x
Вміння швидко вчитись	4,8	-	-	4,8	x
Різноманітність навичок	4,6	-	-	4,4	x
Вербальна гнучкість	4,6	-	-	4,0	x
Розвинена пам'ять та увага	4,4	-	3,5	-	x
Широта кругозору	4,4	-	-	4,4	x
Креативність мислення	4,2	-	-	4,1	x
Здатність до планування та прогнозування	4,0	-	3,2	-	x
Готовність до інновацій	4,0	-	-	4,0	x
<b>Всього</b>	<b>40,0</b>	<b>-</b>	<b>6,7</b>	<b>30,5</b>	<b>0,93</b>
<b>Соціальна складова</b>					
Працьовитість	5,0	-	-	5,0	x
Стресостійкість	4,8	-	-	4,6	x
Чесність	4,6	-	-	4,4	x
Комунікабельність	4,6	-	3,6	-	x
Компромісність	4,4	-	-	3,6	x
Самостійність	4,2	2,5	-	-	x
Пунктуальність	4,0	-	-	4,0	x
Акуратність	4,0	-	-	4,0	x
<b>Всього</b>	<b>35,6</b>	<b>2,5</b>	<b>3,6</b>	<b>25,6</b>	<b>0,89</b>

Джерело: розраховано автором.

Висновок: рекомендований до останнього етапу професійного відбору.



Ця методика оцінки кандидатів має кілька переваг. По-перше, вона не вимагає виняткових вмінь або здібностей від особи, яка буде здійснювати оцінку кандидата. По-друге, вона доступна, оскільки для її впровадження потрібні лише папір і вмотивований працівник, якій буде проводити оцінювання (як правило це має бути безпосередній керівник разом із представником кадрової служби). По-третє, вона ефективна, оскільки оціночна карта містить всі необхідні критерії для розрахунку потенціалу претендентів. По-четверте, вона гнучка: до методики можна включати бажані характеристики або прибирати існуючі, при цьому лише перераховуючи сумарні оціночні значення, або ж можна змінювати еталонні бальні оцінки в залежності від думки експертів, котрі проводять оцінку та мають відмінні погляди від експертної думки, що використовувалася при розробці даної методики.

Заключним етапом у процесі оцінки кандидата на вакантну посаду є аналіз і перевірка достовірності його документів. Об'єктом перевірки стають паспорт, трудова книжка, документи про освіту, відомості про судимості та реєстрацію в психо-чи неврологічному диспансері. Після завершення всіх етапів перевірки представник кадрової служби, спільно з лінійним керівником, до чияї штатної одиниці увійде майбутній працівник, обирають найкращого серед найкращих. Тобто, вони вибирають особу, яка відповідає всім вимогам, що ставить перед нею СТОВ «Вікторія».

Запропонована методика відбору персоналу має кілька вагомих переваг:

1. Універсальність: може бути застосовна на будь-якому аграрному підприємстві, незалежно від його розміру чи специфіки.
2. Доступність: не вимагає значних фінансових витрат, роблячи її економічно доступною для багатьох організацій.
3. Ефективність відбору: допомагає відібрати найкращих та найбільш відповідальних кандидатів для вакансій.
4. Економія ресурсів: суттєво зменшує витрати на навчання і перепідготовку некваліфікованих працівників, сприяючи оптимальному використанню бюджету.
5. Виділення коштів на кваліфіковані кадри: зекономлені кошти можна витратити на навчання кваліфікованих кадрів, оскільки НТП не стоїть на місці, і

постійно потрібно вдосконалювати свою майстерність. Це сприятиме підвищенню ефективності підприємства.

6. **Покращення результатів роботи:** набір висококваліфікованих працівників позитивно впливає на результати підприємства у всіх напрямках діяльності, що пов'язано зі збільшенням продуктивності праці, покращенням морально-психологічного клімату колективу, і, як наслідок, підвищенням ефективності виробництва.

7. **Мінімізація працевлаштування «по-блату»:** методика дозволяє уникнути прийняття працівників, які намагаються отримати роботу через родинні чи дружні зв'язки, що допомагає підтримувати високий рівень професійної підготовки.

8. **Стабільність та ефективність кадрової бази:** Завдяки етаповій процедурі відбору, отримуємо кваліфіковані кадри, які виявляють глибокий інтерес до роботи на підприємстві, що сприяє зменшенню плинності працівників та покращенню виробничо-фінансових результатів роботи підприємства.

### **3.3. Мотивація персоналу як головне джерело підвищення ефективності використання персоналу аграрного підприємства**

Базовими питаннями, що стоять перед управлінцями підприємства, є питання збільшення продуктивності праці. Як мотивувати працівників до праці? Як залучити їх до досягнення результатів своєї роботи? Як забезпечити постійний потік нових цікавих ідей? Ці та багато інших питань, пов'язаних з мотивацією праці, виникали перед керівниками підприємств будь-якої форми власності, будь-якого розміру та масштабу діяльності. Усі дії, спрямовані на вплив на працівника з метою зростання продуктивності, базуються на мотивації. Мотивація та стимулювання є ключовими факторами в управлінні трудовим потенціалом підприємства. Мотивація – це процес стимулювання персоналу до ефективної роботи, спрямованої на досягнення конкретних цілей підприємства. Мотивація необхідна для успішного виконання завдань та ухвалення рішень. Мотивація трудового потенціалу має бути частиною стратегії підприємства, оскільки результати діяльності персоналу визначають результати діяльності всього підприємства. Ефективна система мотивації трудового

потенціалу впливає на підвищення продуктивності праці, стабільність персоналу, матеріальний та моральний стан працівників та всього колективу. Розуміння сутності мотивації є головним показником кваліфікації керівника підприємства, оскільки знання того, чому працівники здійснюють певні дії, є необхідною умовою для допомоги їм у реалізації власних мотивів. Важливо зауважити, що працівники, які зацікавлені у результатах своєї діяльності, є більш активними як у соціальній, так і економічній сферах, мають вищу продуктивність та сприяють швидшому досягненню результатів [55].

Система мотивації праці в аграрних підприємствах повинна базуватися на таких принципах:

1. Прозорість та доступність: кожен працівник повинен мати доступ до чіткої та конкретної системи стимулювання.
2. Пропорційна зарплата: оплата праці повинна залежати від складності, відповідальності та внеску кожного працівника у загальний результат підприємства.
3. Стимулювання якісних та кількісних результатів: винагорода має сприяти підвищенню якісних показників та допомагати виконанню загальної стратегії підприємства.
4. Зростання продуктивності: швидкість зростання продуктивності повинна перевищувати зростання оплати праці.
5. Взаємозв'язок оплати з результатами: розмір матеріальної винагороди повинен тісно корелювати з кінцевими результатами праці персоналу та підприємства в цілому.
6. Індивідуальний підхід: використання комплексних методів мотивації для кожного працівника з урахуванням його цінностей, потреб, можливостей.
7. Спільні цілі: механізм мотивації має об'єднувати цілі працівників, колективу та власників підприємства.
8. Швидка винагорода: чим менший розрив у часі між виконанням завдань та отриманням винагороди, тим більший вплив на результативність праці.
9. Документальне підтвердження: результати роботи та винагорода повинні бути зафіксовані в документах, що регулюють трудові відносини в колективі.

Виконання цих принципів забезпечить гармонію між результатами праці та винагородою, інтересами працівників та власників, а також виконанням вимог персоналу та їхнім реалізацією.

Мотиваційна стратегія, орієнтована на стратегічні цілі, має акцентувати увагу на стимулах, що діють тривалий час. Вона повинна комбінувати різноманітні економічні та неекономічні методи заохочення, задовольняючи потреби й бажання кожного працівника. Такий підхід спрямований на залучення всього персоналу до реалізації стратегії підприємства та активної участі в змінах, що відбуваються. Важливо також розвивати в співробітниках необхідні якості для успішної діяльності підприємства. В СТОВ «Вікторія» ключовим механізмом підвищення зацікавленості персоналу в ефективній праці може стати використання комплексної системи мотивації та заохочення працівників, орієнтованої на оптимальний результат, якість і економічність виробництва.

Процес розробки мотиваційної стратегії є складним. Для позитивного впливу мотиваційної стратегії на трудовий потенціал важливо враховувати зовнішнє середовище, економічну ситуацію та широкий спектр мотивуючих механізмів. Важливо також користуватися досвідом, проводячи аналіз систем мотивації в інших підприємствах для розробки власної стратегії. Необхідно, щоб обрана стратегія мотивації відповідала цілям персоналу та підприємства в цілому. Для покращення процесу мотивації пропонується використовувати розроблений нами алгоритм створення системи мотивації персоналу на аграрних підприємствах (Рис 3.2.).

Головним кроком у створенні та застосуванні системи мотивації є вибір відповідних засобів для мотивації. Ці засоби ґрунтуються на базових потребах людини, які в суспільстві прийнято вважати сукупністю трьох основних категорій: матеріальних, трудових і статусних. Вплив на працівника розподіляється на ці категорії – матеріальну, трудову та статусну. Бажання досягнення матеріального достатку, відповідного рівня життя, формує матеріальну мотивацію. Потреба в поліпшенні матеріального стану спонукає до збільшення працездатності та покращення якості й результативності праці. Підвищення матеріальної мотивації є однією з головних проблем, яку вирішують як економічні науки, так і господарська практика. Існують два види матеріальної мотивації – грошова та не грошова.



**Рис.3.10. Механізм розробки та застосування системи мотивації персоналу в аграрному підприємстві**

Джерело: розроблено автором.

Звичайно, матеріальна мотивація на даний момент часу вважається найпоширенішою, особливо серед аграріїв, оскільки саме в цій галузі є найнижчий рівень доходів працівників. Проте для повноцінного всебічного розгляду та виявлення основних мотивацій, які важливі для працівників, ми проведемо докладний аналіз інших видів мотивації. Лише активізація матеріальної мотивації може призвести до збільшення інтенсивності праці та подовження робочого часу, що може спричинити відчуття «хронічної втомленості» у персоналу, викликаючи нервовість та емоційне виснаження. Тому необхідно розглянути фактори трудової та статусної мотивації.

Трудова мотивація – це вид мотивації, яка пов'язана з характером роботи, умовами праці, режимом та організацією трудового процесу. Це внутрішня складова мотивації, що описує внутрішні мотивуючі сили людини, пов'язані з роботою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх мотивуючих факторів (відповідальність, значимість роботи, успіх) порівняно зовнішніми (стратегії підприємства, взаємини з колегами, заробітна плата).

Для ретельного аналізу факторів, що суттєво впливають на підвищення ефективності праці персоналу, потрібно дослідити вплив статусних мотивів. Статусна мотивація є внутрішнім механізмом поведінки, пов'язаним із бажанням людини виконувати більш відповідальну роботу, здобувати вищі посади, мати більше впливу, працювати у сфері, яка вважається сучасною, престижною та важливою для суспільства. Кожна особистість тягнеться до лідерства у колективі, прагне, щоб співробітники визнавали її як професіонала, як експерта у своєму ділі, та прагне користуватися авторитетом серед колег.

Для визначення найбільш стимулюючих факторів мотивації в СТОВ «Вікторія» нами було проведено опитування за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетування є найбільш розповсюдженим та ефективним методом збору інформації порівняно з іншими методами: воно забирає менше часу, не потребує великої кількості осіб, забезпечує анонімність, легко обробляється та надає достовірні результати. В опитуванні прийняли участь сорок працівників СТОВ «Вікторія», які виявили зацікавленість та бажання співпрацювати. Результати проведеного опитування подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Результати анкетування працівників СТОВ «Вікторія»

№	Мотив	Кількість відповідей	Ранг
<b>Матеріальні грошові мотиви</b>			
1	Висока заробітна плата (ставка)	40	1
2	Доплати, надбавки, премії	35	2
3	Участь в прибутку підприємства	30	3
4	Надання позик на придбання житла, автомобіля, побутової техніки, на оплату навчання тощо	28	4
5	Оплата базових потреб, котрі пов'язані з роботою (харчування в їдальнях підприємства, проїзд до роботи, мобільний зв'язок та ін.)	28	4
6	Надбавки до заробітної плати за певні навички та вміння (водійське посвідчення, друга вища освіти, знання іноземних мов та ін.)	25	5
7	Оплата навчання на різноманітних курсах, семінарах, тренінгах, в закладах освіти	22	6
8	Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію устаткування і інструменту	18	7
9	Оплата невикористаної відпустки	18	8
10	Використання службового автомобіля, оплата витрат на його експлуатацію.	16	9
11	Грошові винагороди й компенсації, що виплачуються у зв'язку з урочистостями, трагічними подіями чи екстремними випадками.	15	10
<b>Матеріальні не грошові мотиви</b>			
12	Користування базами відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей працівників) за пільговими цінами	30	3
13	Скорочений робочий день або збільшена відпустка	26	5
14	Гнучкий режим роботи	26	5
15	Придбання продукції підприємства, за нижчими цінами або в рахунок оплати праці	20	6
<b>Трудові мотиви</b>			
16	Гарантія стабільної зайнятості	40	1
17	Можливість навчання, підвищення кваліфікації, одержання додаткових навичок	35	2
18	Надання підлеглим самостійності, звільнення від контролю	30	3
19	Інформування персоналу щодо результатів їхньої діяльності	28	4
20	Зворотній зв'язок: обговорення з персоналом складних питань та шляхів вирішення конкретних задач	26	4
21	Заходи у позаробочий час; створення атмосфери «єдиної команди»	24	5
22	Залучення працівників до вирішення складних завдань, котрі вимагають максимальної віддачі	20	6
23	Проведення нарад, семінарів, зустрічей, конференцій для забезпечення обміну досвідом та комунікацій між підлеглими	20	6
24	Забезпечення умов для реалізації активностей персоналу	18	7
<b>Статусні мотиви</b>			
25	Наявність можливостей просування по кар'єрним сходам	35	2
26	Інтеграція персоналу для визначення цілей та ухвалення рішень	28	3
27	Надання працівникам певних прав і повноважень	26	4
28	Особисте або публічне визнання	26	4

Джерело: складено автором.

Дані з опитування серед працівників аграрних підприємств чітко показують, що основним матеріальним мотивом для цих людей є достойна заробітна плата. 100% учасників опитування відзначили цей фактор як найважливіший у своїй роботі. Це не дивно, оскільки оплата праці у сфері аграрного бізнесу у два рази нижча, ніж середня по всій країні. Також інші фактори, такі як додаткові виплати, бонуси, участь у прибутку підприємства, є важливими для аграріїв. Це ще раз підкреслює несправедливість у оплаті праці для працівників сільського господарства та вказує на необхідність перегляду системи оплати праці для цієї категорії працівників.

Серед трудових мотивів для працівників основним є гарантія стабільної зайнятості, котрий обрали 100% респондентів. Також для працівників важливо організувати навчання та перепідготовку для підвищення компетентності, а також звільнити підлеглих від надмірного контролю, надаючи їм більше самостійності. Це свідчить про відповідальне ставлення працівників до своєї роботи та їх готовність приймати важливі рішення та нести за них відповідальність. Однак, варто зауважити, що трудові мотиви менш важливі для працівників у сільському господарстві, порівняно з факторами матеріальної мотивації.

Для працівників аграрних підприємств найбільш важливим серед статусних мотивів є можливість кар'єрного зростання та створення системи просування по службі. Розвиток кар'єри є суттєвим для будь-якої людини, незалежно від віку, професії чи посади, і працівники у сільському господарстві не є винятком. Інші запропоновані статусні мотиви менш популярні серед працівників, але за кількістю обраних факторів саме статусні мотиви виявляються більш бажаними, ніж трудові, які базуються на суті роботи.

Отже, наші дослідження підтверджують, що для працівників сільського господарства найважливішими є матеріальні стимули, оскільки вони стоять на першому місці у списку пріоритетів. Це обумовлено тим, що у сільському господарстві зазвичай платять найнижчу зарплату, з затримками або навіть натуральними продуктами. Відтак, ми вважаємо, що необхідно переглянути систему виплат зарплати для персоналу, основний акцент роблячи на взаємозв'язку між результатами праці та доходом, що базується на отриманих результатах. Система



нарахування зарплати повинна бути індивідуальною для кожної категорії працівників, враховуючи складність їхніх обов'язків і включати різні економічні компоненти. Під час розробки мотивуючої системи оплати праці та її складових ми керуватимемося матеріальними стимулами, які працівники визнали найважливішими. Для розробки системи заробітної плати для персоналу сільськогосподарського підприємства, ми розділимо персонал умовно на кілька категорій: керівників, відповідальних за управління товариством загалом; працівників, які займаються господарським та культурно-побутовим обслуговуванням; працівників галузі рослинництва; працівників у галузі тваринництва.

Робота управлінського персоналу є складною та відповідальною, від результатів їх роботи, а також знань, умінь, навичок залежить ефективність діяльності підприємства. Тому вважаємо, що оплата праці управлінців має безпосередньо залежати від кінцевих результатів діяльності підприємства та пропорційно віддзеркалюватись на розмірі доходу. Тільки в такому випадку, управлінці будуть зацікавлені працювати ефективно для досягнення максимального прибутку діяльності підприємства.

До управлінців, що в цілому відповідають за діяльність товариства належать: директор, HR менеджер, економісти, група бухгалтерів та маркетологи. З врахуванням цього, ми пропонуємо нараховувати заробітну плату управлінцям, за наступною методикою:

$$\text{ЗП} = \text{ПО} \pm \text{ДЗСВЗ} \pm \text{ДЗД} + \text{ДЗК} + \text{ДЗПР} + \text{ДЗРП} + \text{ДЗПН} + \text{ООП} + \text{ДЗС} + \text{ДННП} + \text{ВП} + \text{ВНО} \quad (3.6)$$

де:

1. Посадовий оклад (ПО): встановлюється власником чи директором і регулюється трудовим договором чи контрактом.

2. Додаткові виплати за оперативне виконання завдань (ДЗСВЗ): виплачуються за своєчасне виконання завдань, встановлених директором чи власниками. Ця сума може бути вирахована з посадового окладу у випадку незадовільного виконання обов'язків.

3. Додаткові виплати за дотримання дисципліни (ДЗД): розраховуються відсотком від посадового окладу, але можуть бути зменшені в разі порушення морально-психологічного клімату чи недотримання вимог дисципліни.

4. Додаткові виплати за компетенції (ДЗК): включають в себе виплати за навички та стаж роботи, які виплачуються як частина посадового окладу, якщо вони співпадають з профілем роботи підприємства.

5. Додаткові виплати за понаднормову роботу (ДЗПР): виплачуються за понаднормову роботу чи роботу в неробочі дні, обчислюються відповідно до робочих годин та обсягів виробництва.

6. Додаткові виплати за раціоналізаторські пропозиції (ДЗРП): виплачуються за ідеї з економії ресурсів чи збільшення обсягів виробництва.

7. Додаткові виплати за перевищення нормативів (ДЗПН): ці виплати охоплюють різноманітні показники, такі як збільшення обсягів виробництва чи продажу, зростання рентабельності, зниження собівартості продукції, розширення клієнтської бази, зменшення плинності персоналу тощо. Нараховуються у вигляді відсотка від одержаного економічного результату.

8. Доплати на задоволення основних потреб (ООП): включають оплату витрат на харчування, транспорт, медичні послуги та інші соціальні виплати.

9. Доплати за старання (ДЗС): це додаткові виплати у виді грошової премії за відмову від паління чи заняття спортом, або ж за появу на своєму робочому місці раніше від інших співробітників тощо.

10. Доплати на випадок надзвичайних подій (ДННП): це одноразові виплати у випадку особистих урочистостей чи надзвичайних ситуацій.

11. Виплати з прибутку (ВП): виплачуються за підсумками календарного року як певний відсоток від отриманого прибутку у випадку виконання плану з обсягу продажу продукції чи надання послуг; у разі збільшення продуктивності праці чи інших показників..

12. Витрати на оздоровлення (ВНО): ці витрати передбачено виплачувати один раз на рік перед наданням відпустки працівнику. Але, якщо працівник не використовує відпустку у поточному році з певних причин, виплата за оздоровлення проводиться йому в кінці грудня перед новорічними святами. Сума цих виплат є фіксованою і включається до загального фонду оплати праці.

$$ЗП = \sum_{i=1}^{10} \text{щомісячних доплат} + \sum_{i=1}^2 \text{щорічних доплат} \quad (3.7)$$

$$PЗ = \left( \sum_{i=1}^{10} \text{щомісячних доплат} \right) * 12 + \sum_{i=1}^2 \text{щорічних доплат} \quad (3.8)$$

де РЗ – річний заробіток керівника відповідної служби.

Працівникам, які займаються господарським та культурно-побутовим обслуговуванням пропонуємо нараховувати заробітну плату аналогічно до управлінців, але без доплат, що виплачуються раз на рік. Більша заробітна плата управлінців обумовлена великою мірою відповідальності, яка покладена на керівників, оскільки результати діяльності підприємства в значній мірі залежать від їх управлінських рішень. Помилки, що допускають керівники, можуть мати набагато серйозніші наслідки, ніж пропуски чи помилки виконавців, які займаються технічною чи оперативною роботою.

Тобто, працівникам, які займаються господарським та культурно-побутовим обслуговуванням пропонуємо нараховувати заробітну плату наступним чином:

$$ЗП = \sum_{i=1}^{10} \text{щомісячних доплат} + \sum_{i=1}^2 \text{щорічних доплат} \quad (3.9)$$

$$PЗ = \left( \sum_{i=1}^{10} \text{щомісячних доплат} \right) * 12 + \sum_{i=1}^2 \text{щорічних доплат} \quad (3.10)$$

Управлінцям галузі рослинництва, а саме головному агроному, агроному з насінництва та ентомологу, головному інженеру, завідувачу гаражем, завідувачу ремонтної майстерні та бригадирам, пропонуємо нараховувати заробітну плату за наступною методикою:

$$ЗП = ПО + ДЗСВЗ + ДЗД + ДЗК + ДЗІ + ДЗЕР + ДЗУП + ДЗПН + ДЗРП + ООП + ДЗС + ДННП + ВП + ВНО \quad (3.11)$$

Де: 1. Доплати за інтенсивність (ДЗІ): це виплати за роботу в багатозмінному та неперервному режимі виробництва, а також за стислі строки виконання робіт, пов'язані з сезонністю аграрного виробництва, такі як сівба чи збирання врожаю. Ці виплати визначаються конкретною сумою та виплачуються лише під час періодів з підвищеною інтенсивністю роботи.

2. Доплати за економію ресурсів (ДЗЕР): це виплати за економне використання сировини та матеріалів, які включають в себе економію паливно-мастильних матеріалів, насіння, запасних частин.

3. Доплати за перевищення встановлених нормативів (ДЗПН): це виплати за збільшення врожайності, зниження трудомісткості продукції, підвищення продуктивності праці та якості продукції. Ці виплати визначаються конкретною сумою, залежно від того, наскільки нормативи перевиконані.

4. Доплата за умови праці (ДЗУП): це виплати за роботу у важких, шкідливих та особливо небезпечних умовах, пов'язаних з отрутохімікатами, добривами тощо. Сума цих виплат залежить від тривалості та ступеня тяжкості шкідливих умов на організм людини.

Ці додаткові виплати охоплюють різні аспекти роботи та створюють мотивацію для покращення ефективності та безпеки виробництва.

Іншим працівникам рослинницької галузі ми пропонуємо нараховувати заробітну плату так:

$$ЗП = ПО(ТС) \pm ДЗСВЗ \pm ДЗД + ДЗК + ДЗІ + ДЗЕР + ДЗУП + ДЗПН + ДЗРП + ООП + ДЗС + ДННП (3.12)$$

Важливе значення для зростання ефективності та продуктивності праці має мотивація працівників галузі тваринництва. З метою підвищення матеріальної мотивації головного зоотехніка, головного ветеринара та завідуючого фермою в зростанні виробництва продукції та поліпшення її якості, ми пропонуємо нараховувати заробітну плату за наступною методикою:

$$ЗП = ПО \pm ДЗСВЗ \pm ДЗД + ДЗК + ДПНР + ДЗЕР + ДЗУП + ДЗПН + ДЗРП + ООП + ДЗС + ДННП + ВП + ВНО (3.18)$$

Решті працівників тваринницьких галузей ми пропонуємо нараховувати заробітну плату так:

$$ЗП = (ТС)ПО \pm ДЗСВЗ \pm ДЗД + ДЗК + ДПНР + ДЗЕР + ДЗУП + ДЗПН + ДЗРП + ООП + ДЗС + ДННП (3.19)$$

Система визначення заробітної плати в галузі тваринництва подібна до тієї, що використовується в рослинництві. Головна різниця полягає в тому, що враховуються фактори ефективного використання ресурсів, умови праці та перевищення нормативів (такі як підвищення молочної продуктивності корів, приріст живої маси тварини, показники продуктивності птиці тощо).

Для ефективності системи матеріальної мотивації ми рекомендуємо створити посаду ревізора, який буде відповідати за перевірку виконання вимог щодо нарахування заробітної плати працівникам. Ревізор повинен мати прямий зв'язок з власником або засновником підприємства та не мати жодних фінансових інтересів у

підприємстві, щоб гарантувати його нейтральність та об'єктивність. У контракті з ревізором мають бути чітко визначені його обов'язки, права та відповідальність, а також сума оплати за його послуги. Крім цього, власники підприємства повинні створити спеціальний фонд, з якого будуть виплачуватися додаткові винагороди для працівників, окрім їхньої основної заробітної плати. Розмір цього фонду може бути розрахований як певний відсоток від прибутку підприємства, оскільки кінцевий дохід прямо залежить від результатів праці співробітників.

Отже, дана система мотивації була реалізована в СТОВ «Вікторія», для різних категорій персоналу. При цьому, відповідно до запропонованої методики нарахування заробітної плати, весь персонал товариства було умовно поділено на наступні категорії: персонал, що в цілому відповідає за діяльність підприємства; персонал господарського та культурно-побутового обслуговування; персонал галузі рослинництва; персонал галузі тваринництва.

Таблиця 3.4

**Розмір річних витрат на оплату праці СТОВ «Вікторія», тис.грн.**

Галузь	Основна зарплата, доплати і надбавки															Разом
	ПО	ДЗСВЗ	ДЗД	ДЗК	ДЗПР	ДЗРП	ДЗПН	ООП	ДЗС	ДННП	ДЗІ	ДЗЕР	ДЗУП	ВП	О	
Персонал, що в цілому відповідає за діяльність підприємства	1200	40	40	36	14	6	12	60	14	10				100	100	1632
Персонал господарського та культурно-побутового обслуговування	456	6	8	8	4			36	6	4						528
Персонал галузі рослинництва	2808	40	42	68		12	39	216	28	18	98	12	36	60	60	3537
Персонал галузі тваринництва	2496	32	30	62			28	192	26	24	12	4	16	60	60	3042

Джерело: розраховано автором

В СТОВ «Вікторія» середньомісячна заробітна плата кожного співробітника зросла приблизно на 26% в залежності від старань, затрачених в процесі виробництва, а затрати на оплату праці в цілому по товариству зросли з 6960 тис.грн. в 2022 р. до 8738,76 тис.грн. в 2023 р. Середньомісячна заробітна плата співробітників СТОВ «Вікторія» становила 14500 грн., після застосування системи матеріальної мотивації середньомісячна заробітна плата співробітників склала 18206 грн., при цьому коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці склав 1,29, що засвідчує можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва продукції.

Таблиця 3.5

### Темпи зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці, %

Рік	Середньомісячна заробітна плата, грн	Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника за рік, грн.	Темп зростання заробітної плати, %	Темп зростання продуктивності праці, %
2018	12000,00	1169872,09	-	-
2019	13000,00	1204525,00	8,33	2,96
2020	13000,00	1447377,27	0,00	20,16
2021	14000,00	1911446,34	7,69	31,96
2022	14500,00	2128085,00	3,57	11,33
2023	18206,00	3026783,00	25,56	32,83

Джерело: розраховано автором

Дана методика є достатньо ефективною, оскільки коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці є більшим за одиницю, та в 2023 р. є більшим, ніж всі попередні роки.



Рис. 3.1. Співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати

Джерело: розраховано автором

На нашу думку, запропонована система мотивації через підвищення оплати праці в СТОВ «Вікторія» є важливою та прогресивною. По-перше, винагорода цілком безпосередньо залежить від результатів роботи окремих працівників і в цілому від ефективності аграрного підприємства. По-друге, спосіб нарахування зарплатні є простим і зрозумілим для різних категорій працівників. По-третє, враховуються показники ефективності, що віддзеркалюють внесок кожного працівника у загальний успіх підприємства. По-четверте, винагорода стимулює покращення не лише кількісних, а й якісних показників роботи та сприяє втіленню стратегії підприємства. По-п'яте, механізм оплати об'єднує інтереси працівників та власників підприємства. По-шосте, оплата праці є диференційованою залежно від посади, досвіду, особистих навичок та внеску в загальний результат підприємства. По-сьоме, запропонована система оплати забезпечить перевищення темпів зростання продуктивності праці над зростанням оплати праці. По-восьме, допоможе знизити плинність персоналу, підвищить ефективність підприємства та скоротить витрати на набір, навчання та перекваліфікацію нових працівників. По-дев'яте, цей метод забезпечить працівникам прийнятний рівень життя, оскільки враховується як постійна, так і змінна частина винагороди.

### **Висновки до розділу 3**

1. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу в СТОВ «Вікторія» ми пропонуємо наступні засоби: засоби підвищення ефективності кадрової роботи, включаючи системний підхід та загальну стратегію розвитку трудового потенціалу; засоби підвищення продуктивності праці, які мають базуватись на ефективній мотиваційній системі: стимулювання праці матеріальними та соціальними засобами; соціальний розвиток трудового потенціалу через стимулювання праці, позитивну робочу атмосферу, мінімізацію конфліктів та створення умов для розвитку індивідуального та професійного потенціалу працівників; підвищення якості трудових ресурсів через навчання, тренінги; покращення організаційної та управлінської діяльності, включаючи планування, підвищення ефективності оперативного планування, раціоналізацію оргструктури та

інформаційної бази; оптимізація робочих процесів: використання економіко-математичного моделювання та комп'ютерної техніки для інтенсифікації праці через зміну її характеру; забезпечення сучасною технікою та технологіями; управління знаннями та інформацією: забезпечення рівного доступу всіх працівників до необхідних знань та інформації; створення комфортних умов праці; впровадження систем оцінки результативності працівників та постійний моніторинг їхнього внеску в успіх роботи СТОВ «Вікторія».

2. У сучасний період, в СТОВ «Вікторія» спостерігаються проблеми у впровадженні ефективної практики набору персоналу: відсутність ефективних методик відбору працівників та нездатність господарства визначити конкретні вимоги до працівників, що відповідають їхнім потребам. Це призводить до надмірного прийому недосвідчених та низькокваліфікованих кадрів. Також стає практикою наймати на роботу родичів або знайомих працівників підприємства, не враховуючи вимог до вакансій. Це призводить до необґрунтованих витрат на навчання та перепідготовку персоналу, конфліктів у трудовому колективі та, в результаті, до проблем в роботі підприємства, таких як дефекти виробництва, простої, рекламації, зменшення прибутку або навіть збитки.

3. Одним із ключових етапів у формуванні кадрового складу співробітників є відбір персоналу. Це важливий процес, оскільки від правильного вибору кандидатів залежить можливість успішної реалізації стратегії підприємства. У дослідженні було запропоновано методичний підхід до оцінки персоналу, який базується на використанні «Організаційної оціночної карти претендента». Цей підхід надає комплексну характеристику кандидатів, включаючи їхні інтелектуальні, професійні та соціальні якості, допомагаючи оцінити їхній майбутній потенціал. Цей методичний підхід до оцінки кандидатів має кілька переваг. По-перше, методика не вимагає виняткових вмінь або здібностей від особи, яка буде здійснювати оцінку кандидата. По-друге, методика доступна, оскільки для її впровадження потрібні лише папір і вмотивований працівник, якій буде проводити оцінювання (як правило це має бути безпосередній керівник разом із представником кадрової служби). По-третє, методика ефективна, оскільки оціночна карта містить всі необхідні критерії для розрахунку потенціалу претендентів. По-четверте, гнучка:



до методики можна включати бажані характеристики або прибирати існуючі, при цьому лише перераховуючи сумарні оціночні значення, або ж можна змінювати еталонні бальні оцінки в залежності від думки експертів, котрі проводять оцінку та мають відмінні погляди від експертної думки, що використовувалася при розробці даної методики.

4. Система мотивації була реалізована в СТОВ «Вікторія», для різних категорій персоналу. При цьому, відповідно до запропонованої методики нарахування заробітної плати, весь персонал товариства було умовно поділено на наступні категорії: персонал, що в цілому відповідає за діяльність підприємства; персонал господарського та культурно-побутового обслуговування; персонал галузі рослинництва; персонал галузі тваринництва. В СТОВ «Вікторія» середньомісячна заробітна плата кожного співробітника зросла приблизно на 26% в залежності від старань, затрачених в процесі виробництва, а затрати на оплату праці в цілому по товариству зросли з 6960 тис.грн. в 2022 р. до 8738,76 тис.грн. в 2023 р. Середньомісячна заробітна плата співробітників СТОВ «Вікторія» становила 14500 грн., після застосування системи матеріальної мотивації середньомісячна заробітна плата співробітників склала 18206 грн., при цьому коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці склав 1,29, що засвідчує можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва продукції.

5. Запропонована система мотивації через підвищення оплати праці в СТОВ «Вікторія» є важливою та прогресивною. По-перше, винагорода цілком безпосередньо залежить від результатів роботи окремих працівників і в цілому від ефективності аграрного підприємства. По-друге, спосіб нарахування зарплатні є простим і зрозумілим для різних категорій працівників. По-третє, враховуються показники ефективності, що віддзеркалюють внесок кожного працівника у загальний успіх підприємства. По-четверте, винагорода стимулює покращення не лише кількісних, а й якісних показників роботи та сприяє втіленню стратегії підприємства. По-п'яте, механізм оплати об'єднує інтереси працівників та власників підприємства. По-шосте, оплата праці є диференційованою залежно від посади, досвіду, особистих навичок та внеску в загальний результат підприємства. По-сьоме, запропонована система оплати забезпечить перевищення темпів зростання

продуктивності праці над зростанням оплати праці. По-восьме, допоможе знизити плинність персоналу, підвищить ефективність підприємства та скоротить витрати на набір, навчання та перекваліфікацію нових працівників. По-дев'яте, цей метод забезпечить працівникам прийнятний рівень життя, оскільки враховується як постійна, так і змінна частина винагороди.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ефективний розвиток та успішна діяльність аграрного підприємства невіддільно пов'язані із надійним управлінням його персоналом. Персонал, в порівнянні з матеріальними ресурсами виробництва, є найбільш складним об'єктом управління, оскільки має власний інтелект, можливість самостійного мислення та прийняття рішень, оцінки вимог до своєї роботи і реалізації власних інтересів. Люди, їхні навички і професійна підготовка, є найважливішими складовими ресурсами, які визначають ефективність та конкурентоспроможність продукції підприємства та впливають на економічний розвиток як самого підприємства, так і всієї сфери економіки. Завдяки праці людей формується не тільки успіх окремого підприємства, але і загальний розвиток відповідної галузі господарства.

2. Термін «трудоий потенціал» ввели в науковий обіг у 60-х роках ХХ століття. Необхідність введення такого терміну виникла внаслідок зміни традиційних поглядів до ролі людини в виробничому процесі через постійний науково-технічний прогрес. Також цьому сприяло демографічне зниження працездатного населення та вичерпання категорії «трудоий ресурси», яка втратила актуальність. Введення поняття «трудоий потенціал» вимагало перегляду уявлень про роль людини в виробничому процесі і визнання її освітнього та інтелектуального потенціалу, накопиченого в суспільстві. На нашу думку, трудоий потенціал – це комплексна характеристика економічно активного населення, яка характеризується як кількісними так і якісними показниками розвитку особистості: вік, освіта, компетенції, навички, звички, ключові риси характеру тощо.

3. Аналіз наявних наукових підходів показав, що в літературі існує різна структура трудоого потенціалу підприємства, що ускладнює розробку управлінської політики. З метою уніфікації цих підходів до визначення структури трудоого потенціалу, було проведено їх узагальнення та доповнення новими компонентами. Це дало можливість сформулювати комплексний погляд на структуру трудоого потенціалу, включаючи інтелектуальний, демографічний, економічний,

соціально-біологічний, професійний, історико-культурний, мотиваційний і організаційний компоненти.

4. Виокремлюють три основні підходи до оцінки трудового потенціалу: витратний, результативний, порівняльний. Витратний підхід базується на оцінці співвідношення між витратами на формування, утримання та розвиток трудового потенціалу та результатами, які цей потенціал дає. Результативний підхід полягає в оцінці продуктивності праці працівників, де основними показниками ефективності є обсяг та вартість виготовленої продукції. Порівняльний підхід використовується для встановлення ступеня відповідності певного показника трудового потенціалу реальному чи уявному стандарту.

5. Методи оцінювання трудового потенціалу підприємства можна класифікувати наступним чином: 1. Якісні (метод інтерв'ю, метод вільних характеристик, метод ділових ігор, матричний метод, метод «360 градусів», описовий метод, метод оцінювання за вирішальною ситуацією); 2. Кількісні (рейтинговий метод, ранговий метод, метод визначеного розподілу); 3. Комбіновані (метод анкетування, метод порівняння парами, тестування, метод суми оцінок, метод класифікації, метод шкали спостереження за поведінкою, метод оцінки на базі моделей компетентності).

6. СТОВ «Вікторія» функціонує в Солонянському районі Дніпропетровської області та обробляє нині близько 2000 га угідь. Підприємство є крупним виробником сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва й нині експортує її в понад вісім країн світу. Товариство має гарну репутацію стабільного виробника та налагоджені зв'язки з постачальниками, інвесторами, банками, фінансовими установами, адже функціонує на ринку з 1998 року. Керівником даного підприємства є Булкін Сергій Іванович, головним бухгалтером є Коломоєць Іван Миколайович.

7. Загальна площа господарства за останні роки майже не змінювалась, а всі угіддя активно використовуються для сільськогосподарського виробництва. Площа оброблюваних земель і розорана площа постійно зростають, що вказує на ефективне використання земельних ресурсів. Коефіцієнти розораності та коефіцієнт використання ріллі також збільшуються. У підприємства є високий рівень

землезабезпеченості, який становить майже 44 гектари ріллі та 45 гектарів сільськогосподарських угідь на одного працівника, зайнятого у сільському господарстві, на 2023 рік.

8. Відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних виробничих засобів в 2021 році різко зросла порівняно з попередніми роками і становила 4015,6 тис. грн., що пов'язано з закупівлею нової техніки для обробітку ґрунту. Середньорічна вартість оборотних засобів вражає значущим зростанням впродовж років, особливо у 2023 році, коли вона склала 34560,78 тис. грн. Таке зростання може свідчити про збільшення оборотної активності підприємства. Фондооснащеність зросла з 192,91 тис. грн в 2019 році до 207,42 тис. грн в 2023 році, що свідчить про певне покращення у використанні основних засобів. Фондовіддача вражає найбільшим зростанням в 2023 році порівняно з 2019 роком – більше ніж в 2,5 рази. Це може бути результатом більш ефективного управління ресурсами. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує незначне зменшення оборотності активів у 2023 році порівняно з 2019 роком. Тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась на два дні, що не є суттєвим. Норма прибутку показує стабільність і прибутковість підприємства з невеликими коливаннями в цьому показнику протягом років.

9. Оцінка майнового стану підприємства свідчить про те, що протягом періоду з 2019 року по 2023 рік сума грошових ресурсів на підприємстві значно зросла, збільшившись у 2,92 рази і досягнувши рівня в 95756,37 тисяч гривень на початок 2023 року. Подальший аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що стан його матеріально-технічної бази постійно поліпшується. Це підтверджується коефіцієнтами зносу та придатності основних засобів. Наприклад, у 2023 році коефіцієнт зносу основних засобів складає всього 0,28, що вказує на те, що основні засоби втратили лише 28% від своєї первісної вартості. Це свідчить про те, що активи підприємства досить надійні та ефективно управляються.

10. Щодо фінансового стану можна зробити наступні висновки: коефіцієнт автономії збільшився з 0,68 до 0,73 (+0,05) в 2023 році, що свідчить про підвищену автономію підприємства, оскільки воно стало менше залежним від зовнішнього фінансування та збільшило свою власну капіталізацію; коефіцієнт фінансової

стабільності зріс з 2,16 до 4,39 (+2,23) в 2023 році, що говорить про значне покращення фінансової стійкості підприємства, оскільки воно змогло збільшити свої фінансові ресурси та стійкість в часи змін; коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився з 1,29 до 1,24 (-0,05) в 2023 році та свідчить про менший рівень концентрації залученого капіталу в порівнянні з власним капіталом, що вказує на зростання концентрації власного капіталу та на розширення діяльності або капіталовкладення; коефіцієнт стійкості фінансування зріс з 0,92 до 1,14 (+0,22) в 2023 році та свідчить про більшу стійкість фінансування підприємства, що є важливим для забезпечення сталого розвитку; коефіцієнт поточних зобов'язань зменшився з 0,67 до 0,36 (-0,31) в 2023 році та говорить про зменшення фінансових ризиків; коефіцієнт інвестування збільшився з 1,97 до 4,06 (+2,09) в 2023 році та свідчить про більш активне інвестування в розвиток підприємства. Загалом, всі розраховані показники вказують на покращення фінансової стійкості та стабільності підприємства протягом п'яти років та свідчать про його успішну діяльність і зростання.

11. Середньорічна кількість працівників в 2023 році зменшилася у порівнянні з 2019 роком на 7%; площа сільськогосподарських угідь збільшилася трохи протягом років, досягнувши піку в 1948 тис. гектарів у 2021 році. У 2023 році вона становила 1936 тис. гектарів, що приблизно на 0,1% менше, ніж у 2019 році; відпрацьовано одним середньорічним працівником зросло з 2470,5 людино-годин у 2019 році до 2644,5 людино-годин у 2023 році, що становить зростання на 7% порівняно з 2019 роком; продуктивність праці також значно зросла, досягаючи в 2023 році майже у 1,7 рази більше, ніж в 2019 році. Загалом, можна зробити висновок, що в СТОВ «Вікторія» відбулися значні зміни, зокрема зменшення кількості працівників та збільшення продуктивності праці, що призвело до зростання валової продукції. Також варто відзначити, що використання робочого часу покращилося в 2023 році.

12. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу в СТОВ «Вікторія» ми пропонуємо наступні засоби: засоби підвищення ефективності кадрової роботи, включаючи системний підхід та загальну стратегію розвитку трудового потенціалу; засоби підвищення продуктивності праці, які мають

базуватись на ефективній мотиваційній системі: стимулювання праці матеріальними та соціальними засобами; соціальний розвиток трудового потенціалу через стимулювання праці, позитивну робочу атмосферу, мінімізацію конфліктів та створення умов для розвитку індивідуального та професійного потенціалу працівників; підвищення якості трудових ресурсів через навчання, тренінги; покращення організаційної та управлінської діяльності, включаючи планування, підвищення ефективності оперативного планування, раціоналізацію оргструктури та інформаційної бази; оптимізація робочих процесів: використання економіко-математичного моделювання та комп'ютерної техніки для інтенсифікації праці через зміну її характеру; забезпечення сучасною технікою та технологіями; управління знаннями та інформацією: забезпечення рівного доступу всіх працівників до необхідних знань та інформації; створення комфортних умов праці; впровадження систем оцінки результативності працівників та постійний моніторинг їхнього внеску в успіх роботи СТОВ «Вікторія».

13. У сучасний період, в СТОВ «Вікторія» спостерігаються проблеми у впровадженні ефективної практики набору персоналу: відсутність ефективних методик відбору працівників та нездатність господарства визначити конкретні вимоги до працівників, що відповідають їхнім потребам. Це призводить до надмірного прийому недосвідчених та низькокваліфікованих кадрів. Також стає практикою наймати на роботу родичів або знайомих працівників підприємства, не враховуючи вимог до вакансій. Це призводить до необґрунтованих витрат на навчання та перепідготовку персоналу, конфліктів у трудовому колективі та, в результаті, до проблем в роботі підприємства, таких як дефекти виробництва, простої, рекламації, зменшення прибутку або навіть збитки.

14. Одним із ключових етапів у формуванні кадрового складу співробітників є відбір персоналу. Це важливий процес, оскільки від правильного вибору кандидатів залежить можливість успішної реалізації стратегії підприємства. У дослідженні було запропоновано методичний підхід до оцінки персоналу, який базується на використанні «Організаційної оціночної карти претендента». Цей підхід надає комплексну характеристику кандидатів, включаючи їхні інтелектуальні, професійні та соціальні якості, допомагаючи оцінити їхній майбутній потенціал.

Цей методичний підхід до оцінки кандидатів має кілька переваг. По-перше, методика не вимагає виняткових вмінь або здібностей від особи, яка буде здійснювати оцінку кандидата. По-друге, методика доступна, оскільки для її впровадження потрібні лише папір і вмотивований працівник, якій буде проводити оцінювання (як правило це має бути безпосередній керівник разом із представником кадрової служби). По-третє, методика ефективна, оскільки оціночна карта містить всі необхідні критерії для розрахунку потенціалу претендентів. По-четверте, гнучка: до методики можна включати бажані характеристики або прибирати існуючі, при цьому лише перераховуючи сумарні оціночні значення, або ж можна змінювати еталонні бальні оцінки в залежності від думки експертів, котрі проводять оцінку та мають відмінні погляди від експертної думки, що використовувалася при розробці даної методики.

15. Система мотивації була реалізована в СТОВ «Вікторія», для різних категорій персоналу. При цьому, відповідно до запропонованої методики нарахування заробітної плати, весь персонал товариства було умовно поділено на наступні категорії: персонал, що в цілому відповідає за діяльність підприємства; персонал господарського та культурно-побутового обслуговування; персонал галузі рослинництва; персонал галузі тваринництва. В СТОВ «Вікторія» середньомісячна заробітна плата кожного співробітника зросла приблизно на 26% в залежності від старань, затрачених в процесі виробництва, а затрати на оплату праці в цілому по товариству зросли з 6960 тис.грн. в 2022 р. до 8738,76 тис.грн. в 2023 р. Середньомісячна заробітна плата співробітників СТОВ «Вікторія» становила 14500 грн., після застосування системи матеріальної мотивації середньомісячна заробітна плата співробітників склала 18206 грн., при цьому коефіцієнт співвідношення продуктивності та оплати праці склав 1,29, що засвідчує можливості підприємства нарощувати обсяги виробництва продукції.

16. Запропонована система мотивації через підвищення оплати праці в СТОВ «Вікторія» є важливою та прогресивною. По-перше, винагорода цілком безпосередньо залежить від результатів роботи окремих працівників і в цілому від ефективності аграрного підприємства. По-друге, спосіб нарахування зарплатні є простим і зрозумілим для різних категорій працівників. По-третє, враховуються



показники ефективності, що віддзеркалюють внесок кожного працівника у загальний успіх підприємства. По-четверте, винагорода стимулює покращення не лише кількісних, а й якісних показників роботи та сприяє втіленню стратегії підприємства. По-п'яте, механізм оплати об'єднує інтереси працівників та власників підприємства. По-шосте, оплата праці є диференційованою залежно від посади, досвіду, особистих навичок та внеску в загальний результат підприємства. По-сьоме, запропонована система оплати забезпечить перевищення темпів зростання продуктивності праці над зростанням оплати праці. По-восьме, допоможе знизити плинність персоналу, підвищить ефективність підприємства та скоротить витрати на набір, навчання та перекваліфікацію нових працівників. По-дев'яте, цей метод забезпечить працівникам прийнятний рівень життя, оскільки враховується як постійна, так і змінна частина винагороди.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. / Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Антонюк В.П. Регіональний менеджмент в системі формування трудового потенціалу. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. 2005. № 3. С. 243–252.
3. Бажан І.І. Економічна природа та сутність категорії «трудова потенціал». Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2010. № 2(10). С. 84–89.
4. Бажан І.І. Сутність категорії «трудова потенціал» та її економічна природа. Проблеми регіонального розвитку та соціально-трудова відносин. 2003. № 1(20). С. 69–74.
5. Бажан І.І. Трудова потенціал України: формування та використання : [монографія] / І.І. Бажан. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2006. – 144 с.
6. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. Економіка і держава. 2007. № 5. С. 5–10.
7. Бендасюк О.О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. Регіональна економіка. 2010. № 1. С. 172–177.
8. Білецька К.В. Трудова потенціал як чинник активізації інноваційних процесів [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2014. № 4. С. 70–80.
9. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. :Знання-Прес, 2000. – 313 с.
10. Варналій З.С. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: Монографія / за ред. З.С. Варналія. – К.: Знання України, 2005. 498 с.
11. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403с.

12. Верхоглядова Н.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Верхоглядова, М.І. Русієнко // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал – Режим доступу: [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_4/37.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_4/37.pdf)
13. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 224с.
14. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємств: Навчальний посібник / О. І. Гадзевич – К.: Кондор, 2012. – 180 с.
15. Галаз Л.В. Методичні підходи щодо аналізування впливу зовнішніх чинників на формування трудового потенціалу підприємства. Вісник Львівської політехніки. 2009. № 640. С. 38–47.
16. Галаз Л.В. Підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємства / Л.В. Галаз // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 683. – С. 178–184.
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
18. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посібник. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : ЦНЛ, 2006. – 488 с.
19. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Львівської політехніки. 2009. № 640. С. 258–265.
20. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 228 с.
21. Грінка Т.І. Ефективність використання робочої сили в харчовій промисловості України: оцінка та напрями підвищення. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, Київ, 2006.
22. Демко І.І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами / І.І.Демко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – Вип. 29. – С. 313-319.

23. Дідур К.М. Заробітна плата як головний стимулюючий фактор в сільському господарстві / К.М. Дідур // Економіка та держава. – 2013. – № 9. – С. 75-80.
24. Дідур К.М. Особливості формування персоналу аграрних підприємств / К.М. Дідур // Економіка та держава. – 2012. – № 5. – С. 82-86.
25. Дідур К.М. Персонал та його роль в діяльності аграрного підприємства / К.М. Дідур // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 6. – С. 15-24.
26. Дідур К.М. Продуктивність праці та її оплата в сільськогосподарських підприємствах / К.М. Дідур // Агросвіт. – 2013. – № 7. – С. 60-68.
27. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. – № 14. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
28. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько, Т.Д. Костенко. – К.: ЦНЛ, 2007. – 208 с.
29. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 382 с.
30. Дослідження рівня використання економічного потенціалу регіону: монографія / За ред. Семенова В. Ф., Руденко О. І. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. 150 с.
31. Дуда С.Т., Івасишин М.М. Трудовий потенціал України: Проблеми зайнятості та шляхи їх подолання. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. № 18.5. С. 125–128.
32. Дятлова В. В., Дятлова Ю. В. Економічний потенціал АПК України для забезпечення продовольчої, економічної та національної безпеки. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. № 2. С. 43–48.
33. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. / А. В. Калина. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
34. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудоких відносин: Монографія / Богиня Д.П., Куліков Г.Т., Лисогор Л.С. та ін. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. – С. 115 – 138.

35. Крисанов Д. Ф. Виробничий потенціал підприємств і харчових галузей АПК та його використання. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2012. Вип. 6. С. 115–123.

36. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук,. – 2-е вид., перероб. й доп.– К.: Кондор, 2005. – 304 с.

37. Куліков Г.Т. Мотивація трудової діяльності в системі ринкових відносин (на прикладі промисловості України). Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, Київ, 2007.

38. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А.В. Линенко, О.Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво. – 2008. – №4. – С. 111–116.

39. Лишиленко В.І. Трудовий потенціал і оцінка його відтворення в аграрній сфері / Лишиленко В.І. Остролуцький Н.О., Якуба К.І. / Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки. За ред. Богуцького О.А. – К.: ТОВ "Комплекс Віта". – 1996. С. 77-104.

40. Маліцький Б.А. Обґрунтування системи науково-технологічних та інноваційних пріоритетів на основі «форсайтних» досліджень / Маліцький Б.А., Попович О.С., Онопрієнко М.В. – К.: Фенікс, 2008. 86 с.

41. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4 (42). – С. 224-231.

42. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу [Електронний ресурс] / О.В. Михайленко // Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010\\_1/Mihaylenko\\_110.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm)

43. Михайлов Є.П. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навчальний посібник/ А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Корецький., Г.О. Михайлова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.

44. Набока Р.М. Методологічні проблеми вимірювання та оцінювання трудового потенціалу підприємства / Р.М. Набока [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rusnauka.com/22\\_PNR\\_2009/Economics/50309.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_PNR_2009/Economics/50309.doc.htm).
45. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : [навч. посіб.] / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2008. – 224 с.
46. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / [О.С. Федонін., І.М. Репіна, О.І. Олексюк.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.
47. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура [Електронний ресурс] / В.В. Ровенська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Traeiv/2011\\_3/110.Pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_3/110.Pdf)
48. Сембер С.В. Використання трудового потенціалу в умовах структурної перебудови економіки (на матеріалах міста Ужгорода) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / С.В. Сембер. Львів, 2000. 20 с.
49. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства / О.І. Сімчера // Економічний простір. – No 75. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. – 308 с.
50. Трункіна Л.В. Сучасні імперативи формування і розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.05 – економіка та управління національним господарством / Л.В. Трункіна – Омск: Росія, 2011. – 20 с.
51. Управління персоналом : [навч. посіб.] / [М.Д. Винорадський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкановаг]. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
52. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : [монографія] / [О.В. Посилкіна, О.В. Доровський, Ю.С. Братішко, М.І. Сидоренко] ; за ред. О.В. Посилкіної. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.
53. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: [навч. посіб.] / [Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Болльшенко, О.В. Маслош та ін.]. – Луганськ : Видво СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.

54. Череп А.В., Зубрицька Я.О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 1(9). С. 245–254.

55. Шаульська Л.В. Соціально-трудові відносини як чинник розвитку трудового потенціалу: [Удосконалення соціально-трудових відносин в Україні]. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 6. С. 136–143.

56. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / Л.В. Шаульська ; Київський національний університет. – К., 2006. – 34 с.

57. Шевчук Л.Т. Медико-соціальні основи використання трудового потенціалу в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика» / Л.Т. Шевчук, НАН України. Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2005. – 46 с.

58. Шило К.М. Структура трудового потенціалу України [Електронний ресурс] / К.М. Шило // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2011. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vbumb/2011\\_4/28.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vbumb/2011_4/28.pdf).

59. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: Монографія /Амоша О.І., Новікова О.Ф., Антонюк В.П., Шаульська Л.В., та ін. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2006. – 208 с.