

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

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

**Здобувач**

**Тетяна ПЕРСІАНОВА**

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

**Наталя ДУБРОВА**

**Дніпро – 2023**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ПЕРСІАНОВА ТЕТЯНА ВІКТОРІВНА**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві»

**Науковий керівник:** Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «ЛЕСАРТ», економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

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

1. Теоретичні засади організації менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві

2. Сучасний рівень організації менеджменту продуктивності праці в ФГ «ЛЕСАРТ»

3. Шляхи формування ефективної системи менеджменту продуктивності праці в ФГ «ЛЕСАРТ».

Висновки і пропозиції

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

1. Програма управління продуктивністю праці

2. Основні економічні показники діяльності ФГ «ЛЕСАРТ»

3. Механізм управління персоналом ФГ «ЛЕСАРТ»

4. Основні проблеми ФГ «ЛЕСАРТ» та їх вплив на розвиток персоналу

5. Напрямки розвитку працівників ФГ «ЛЕСАРТ»

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тетяна ПЕРСІАНОВА

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія ДУБРОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та методичні аспекти визначення продуктивності праці на підприємстві	6
1.2. Характеристика менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ФГ «ЛЕСАРТ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «ЛЕСАРТ»	25
2.2. Оцінка рівня та ефективності організації менеджменту продуктивності праці в ФГ «ЛЕСАРТ»	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ФГ «ЛЕСАРТ»	32
3.1 Основні напрямки удосконалення організації праці ФГ «ЛЕСАРТ»	32
3.2. Удосконалення системи менеджменту продуктивності праці через розвиток персоналу підприємства	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

## ВСТУП

Продуктивність праці доцільно вважати ключовою економічною категорією, яка найкраще відображає ефективність суспільного виробництва. Тут у тісному поєднанні акумулюється ефективність використання трудових, земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Підвищення продуктивності праці є однією з головних умов розвитку сільськогосподарського виробництва і на цій основі забезпечення значного зростання матеріального добробуту українського народу та здійснення соціальних змін у країні.

У різний час відомі економісти-дослідники досліджували проблему менеджменту продуктивності праці в аграрному підприємстві. Серед них доцільно виокремити: Бардась А.В., Варава Л.М., Гірняк О.М., Горьовий В.П., Єгорова А. С., Ільчук М.М., Ковальова О. М., Коновал І.А., Кустріч Л. О., Назарчук Т.В., Пасінович І.І., Пізняк Т.І., Стрижеус Л.В., Терещенко Л.В., Тимчук С.В., Чабан Г.В., Шандова Н.В. та інші вчені. Незважаючи на численні вітчизняні та зарубіжні поглиблені дослідження, деякі аспекти проблеми менеджменту продуктивності праці в сільськогосподарському виробництві потребують уточнення та вдосконалення.

Підвищення продуктивності праці в сільському господарстві є особливо актуальним на сучасному етапі виходу з кризи в галузі, збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Тому необхідний ретельний економічний аналіз тенденцій розвитку продуктивності праці, впливу окремих факторів на її рівень в умовах переходу до ринкової економіки та обґрунтування основних мотивів, що спонукають працівників до ефективної праці в ринкових умовах. Враховуючи регіональні умови, розробка методичних підходів та оцінка визначення системи менеджменту продуктивності праці потребує ґрунтовного розгляду цього важливого питання, що свідчить про актуальність теми кваліфікаційної роботи, її теоретико-методичну та практичну спрямованість.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та аналіз еволюції системи менеджменту продуктивності праці у фермерському господарстві.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були вирішені наступні завдання:

- визначено поняття продуктивності праці в сільському господарстві;
- досліджені ключові засади системи менеджменту продуктивності праці;
- проведено факторний аналіз продуктивності праці в цілому по підприємству;
- визначено зв'язок між продуктивністю праці та фінансово-економічними показниками підприємства;
- розроблено концепцію програми підвищення продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є продуктивність праці як фактор підвищення ефективності стратегічного управління компанією.

Об'єктом дослідження є методологія та методика аналізу продуктивності праці на підприємстві та механізм використання її показників при прийнятті управлінських рішень у фермерському господарстві «Лесарт».

Теоретико-методологічні основи дослідження визначили сучасні економічні теорії, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань продуктивності праці. У рамках дослідження застосовано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу та синтезу для виявлення факторів і резервів підвищення продуктивності праці. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу досліджено пріоритети підвищення продуктивності праці та сформульовано їх оцінку. Рівень продуктивності праці при оптимальних обсягах виробництва встановлюється за допомогою граничного та кореляційного аналізів і прикладних програм Microsoft Excel. Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, документи національних статистичних органів, звіти компаній та документи конференцій.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та методичні аспекти визначення продуктивності праці на підприємстві

У різні часи дослідники та науковці приділяли велику увагу такому показнику, як продуктивність праці. Проаналізовано різні методологічні підходи, зроблено спроби знайти найбільш точне визначення, а головне, завжди підкреслюється головна ознака цього показника – здатність підвищувати економічну ефективність підприємства та маєтку – від країни. .

Продуктивність праці – основний економічний показник, що характеризує ефективність трудової діяльності працівників – основних продуктивних сил суспільства. Його використання «дає змогу оцінити ефективність праці окремих працівників і трудового колективу підприємства» [26, с. 12].

Семикіна М.В. також вказує на дуже низьку продуктивність праці в країні. За її словами, «основними проблемами української економіки є низька продуктивність праці, неефективне використання всіх видів ресурсів, вкрай низький рівень техніко-технологічності виробництва, недостатня конкурентоспроможність основних видів вітчизняної продукції, мала частка високопродуктивної продукції, низька заробітна плата для переважної більшості робочої сили країни, низька якість життя» [32, с. 124]. Активізація людської робочої сили, як показала історія людства, є основною передумовою позитивних змін у добробуті населення і в економічному розвитку країни. Без підвищення продуктивності людської праці неможливе підвищення конкурентних переваг країни, її сталий економічний розвиток в умовах загальної глобалізації.

Вивчаючи продуктивність праці як економічну категорію, необхідно виходити з того, що праця, витрачена на виготовлення даного продукту, складається з живої праці, витраченої безпосередньо в процесі виготовлення цього продукту в даний момент. Втілений продукт і минула робота у створених раніше продуктах, використовується тим чи іншим способом для створення нових продуктів.

Особливу увагу приділено визначенню продуктивності праці через вартість життя та минулої праці, які відображаються у спожитих засобах виробництва.

Як показують дослідження, погляди вчених і економістів на цю тему дуже різняться. Так, Кільницька О.С. та Верлюк М.М. підкреслювали, що «тільки жива праця є діючим елементом, і при розрахунку динаміки продуктивності праці результати виробництва слід лише порівнювати з витратами живої праці, намагаючись їх розрахувати» [15]. Якщо продуктивність праці базується на загальних витратах, то вони є неточними, оскільки такий підхід змінює характер показника продуктивності праці, накладаючи на нього незвичні функції.

Проте, якщо визначати лише продуктивність живої праці, неможливо отримати повне уявлення про собівартість продукції. Тому отримати достовірні дані про розвиток продуктивності праці неможливо.

Сучасні економічні відносини сприяють «підйому» продуктивності праці за рахунок економії не тільки життя, а й минулої праці. При цьому ефективність уречевленого використання праці досягається тоді, коли на одиницю капіталовкладень виділяється максимальна кількість одиниць живої праці (людино, трудовнів, робочих годин).

Підвищення продуктивності праці означає зниження загальних витрат, тобто вартість життя та попередні витрати на оплату праці. Тільки в цьому випадку зниження собівартості і ціни одиниці продукції призведе до підвищення ефективності виробництва.

У різні часи застосовувалися різні методичні підходи до визначення рівня продуктивності праці. Але, як уже зазначалося, однією з центральних економічних

проблем сучасності є правильне вимірювання продуктивності суспільної праці (як нинішньої, так і минулої). Відсутність таких науково обґрунтованих оцінок призводить до процесу інфляції, перевитрати матеріальних ресурсів і оплати не за кінцеві, а за проміжні результати.

Ці методи вимірювання прожитої та минулої праці є основним методом перетворення грошових витрат у витрати на оплату праці; використання матеріалів традиційних лінійних кореляційно-регресійних функцій тощо. Воно не відображає повно й точно рівень продуктивності праці й інколи може дати лише теоретичний прогноз кінцевого показника. У вітчизняній і зарубіжній практиці особливою популярністю користується оцінка продуктивності суспільної праці на основі теорії вартості робочої сили. Суспільний продукт створює живу працю, продуктивність якої визначається ступенем озброєності його попередньою працею (ресурсами). Чим більше матеріальних засобів виробництва припадає на одиницю живої праці, тим вища її рентабельність і ефективніше використання трудових ресурсів. Усе це свідчить про те, що в моделі, що характеризує правильність досліджуваного процесу, використання живої та минулої праці не можуть виступати рівнозначними елементами функції «використання ресурсів – виробництво продукції». Індикатори, які виражають рівень продуктивності праці по відношенню до рівня її безпеки, можуть бути використані як основа для витратної частини науково обґрунтованої моделі, придатної для оцінки рівня суспільної продуктивності праці.

Продуктивність праці, яка відображає ступінь корисного використання не тільки самої живої праці, а й пов'язаних з нею засобів виробництва, може характеризуватися як вартістю живої, так і сукупною працею. У цьому контексті ми розрізняємо такі поняття: продуктивність життя (індивідуальна) і - продуктивність суспільної праці, про яку не можна судити виключно на підставі вартості збереження необхідної праці.

Загальна тенденція до зростання продуктивності праці виражається в тому, що в продукті зменшується частка живої праці і збільшується частка уречевленої праці,

але так, що загальна кількість праці, що міститься в одиниці продукту, зменшується. Це є основою для більш якісного здійснення соціальної роботи.

Якщо розглядати продуктивність праці як економічну категорію, то важливо розглядати процеси, в основі яких лежить суб'єктивний чинник – працівник під впливом знарядь праці, які він використовує.

Стосовно категорії продуктивності праці ми виявили, що багато економістів ототожнюють її з ефективністю праці, не розмежовуючи ці категорії, що ні теоретично, ні практично не виправдано. Однак ми поділяємо точку зору більшості економістів, які бачать значні відмінності між ефективністю праці та продуктивністю.

Це питання особливо актуальне сьогодні, оскільки високих результатів можна досягти лише в умовах інтенсивного розвитку.

Слід зазначити, що хоча продуктивність праці та ефективність праці є взаємозалежними поняттями, вони відіграють певну самостійну роль. Ототожнення ефективності праці та продуктивності праці можна знайти в багатьох публікаціях. У той же час іноді стверджується, що ці поняття тотожні, а вживання термінів має лише символічне значення.

У розвитку продуктивних сил значна частина приросту виробництва і національного доходу досягається за рахунок підвищення продуктивності праці, менша – за рахунок збільшення чисельності зайнятих у виробництві.

Відомі американські вчені Кемпбелл Макконнелл і Стенлі Брю також стверджують, що існує два основних шляхи збільшення реального виробництва і реального доходу: залучення більшої кількості ресурсів і більш продуктивне їх використання.

Продуктивність праці та витрати на оплату праці на одиницю продукту занесені Міжнародною організацією праці (МОП) до основних показників ринку праці країни. У своїх рекомендаціях МОП пропонує розрізняти поняття

«продуктивність» і «продуктивність праці». У зарубіжній літературі використовуються однакові терміни - продуктивність і продуктивність праці.

Продуктивність вважається узагальнюючим показником, який, з одного боку, показує ефективність використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації тощо) у виробництві різноманітних товарів і послуг, а по-друге, відображає взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і засобами, що використовуються для їх виробництва, по-третє, дозволяє порівнювати результати виробництва на різних рівнях економіки.

Що стосується продуктивності праці, то, згідно з рекомендаціями МОП, це показник, який відображає ступінь ефективності використання певного фактора виробництва (або певного ресурсу) – праці. МОП розраховує ВВП як ВВП у постійних цінах на одного зайнятого працівника.

Згідно з методологією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), продуктивність праці розраховується як валовий внутрішній продукт (ВВП) за відпрацьовану годину. Щоб порівняти значення ПКС між країнами, ВВП у національній валюті конвертується в долари США за паритетом купівельної спроможності (ПКС).

Таким чином, на рівні економіки можна розрахувати продуктивність праці шляхом порівняння ВВП з кількістю зайнятих людей або кількістю відпрацьованих годин. Для цілей макроекономічного порівняння також можна використовувати ВВП, створений найманим працівником за відпрацьовану годину.

У 2019 році в Україні оновлено нормативне забезпечення розрахунку продуктивності праці на макрорівні. Наказом Мінекономрозвитку від 06.06.2019 № 965 затверджено Методичні рекомендації щодо розрахунку ПП на загальнодержавному, регіональному та галузевому рівнях.

На продуктивність праці сильно впливають взаємопов'язані фактори, такі як якість роботи та трудова етика, які ілюструють ставлення людини до роботи та завдань, які вона виконує, її здатність наполегливо працювати на благо компанії та її

ініціативний дух. Ці соціальні характеристики розвиваються протягом десятиліть і визначаються історичними обставинами та культурними традиціями. У таблиці 1.1 наведені історичні та ментальні чинники, які впливають на якість та етику праці, а отже, на її продуктивність.

Таблиця 1.1

Основні історичні та психологічні фактори, що впливають на якість і трудову етику

Країна, регіон	Фактори, що впливають на етику праці
Україна	Успадкування засад з радянських часів (колективізація, експропріація засобів виробництва, «регуляризація» заробітної плати, постійна зайнятість та імітація праці, патерналізм, відсутність конкуренції), реформи, які не враховували сучасних тенденцій
Японія	Специфічне відношення до робочого місця та виробничого процесу, корпоративна згуртованість, культ служіння та відданості компанії, готовність до самопожертви в роботі, соціальна відповідальність власників та керівників перед співробітниками.
Західна Німеччина, скандинавські країни	Надають великого значення трудовій етиці, професійним чеснотам і раціональності економічної діяльності. Комерційний успіх сприймався як доказ Божого рішення. Він відкидав надмірне споживання, яке заохочувало інвестувати корпоративні доходи в корпоративне розширення.
США	Конкурентоспроможне підприємництво, конкурентне середовище, високий ступінь економічної свободи та економічної відповідальності.

Отже, на відміну від багатьох інших економічно благополучних країн, в Україні історичні та ментальні чинники виступали негативними стимулами високопродуктивної праці.

Існує низка об'єктивних глобальних факторів, вплив яких на економіку та соціальну сферу ще не до кінця вивчений, а також важко однозначно передбачити, як вони вплинуть на продуктивність праці. Ці фактори включають автоматизацію виробничих процесів, масову роботизацію, оцифровку та широке використання штучного інтелекту. Ці фактори можуть мати значний вплив на психоемоційний стан працівника, рівень зайнятості, робочий час, а отже, і продуктивність праці.

Показник продуктивності праці, як і продуктивність в цілому, за останні роки практично втратив своє значення на рівні окремих господарських структур.

Нові виклики та тенденції виникають як в організаціях, так і на національному рівні. Переважно проектний підхід до завдань, командна робота, використання гнучких форм працевлаштування. Вони вимагають нових підходів до управління, особливо щодо забезпечення та стимулювання високої продуктивності праці.

Не останню роль відіграє справедлива оплата праці, яка повинна співвідноситися з показниками ефективності. Перш за все, необхідно правильно визначити тип оплати – неповний робочий день (переважно погодинно). Сьогодні погодинна ставка часто базується на професійній оцінці або винагороді за участь у проектах, з фіксованою ставкою та бонусом на основі результатів проекту.

В економічній теорії аксіомою є те, що крива продуктивності визначається двома факторами – капіталом і працею. На практичному рівні, у конкурентній ринковій економіці, де інновації є рушійною силою, можна додати додатковий фактор – підприємництво чи менеджмент, оскільки інноваційні підходи та технології, переважно підприємницькі чи бізнесові, нестандартні креативні рішення можуть призвести до зростання продуктивності праці. Сьогодні під впливом конкуренції, в тому числі міжнародної, технології професійного менеджменту повинні остаточно замінити стихійне управління. В організаціях рекомендується запровадити окремий напрямок менеджменту – управління ефективністю, який систематично працює в напрямку підвищення продуктивності праці, в тому числі продуктивності праці, зосереджуючись на людині (працівнику), яка є основою виробничого процесу.

Тому об'єктом управління ефективністю повинні бути не продукти чи робочий час, а люди, працівники, які складають суть «менеджменту, орієнтованого на людей». Це включає в себе розробку та реалізацію заходів для заохочення та мотивації працівників до найкращих результатів, їхніх KPI. У цьому контексті

зростає важливість структури персоналу, системи навчання та мотивації співробітників, уміння працювати в команді та лояльності до компанії.

Тому слід зазначити, що подальший розвиток економіки країни потребує високих і стабільних темпів зростання продуктивності праці, що робить її вирішальним фактором збільшення обсягів виробництва. У сучасних умовах лише на основі підвищення продуктивності праці можна забезпечити високий рівень розвитку суспільного виробництва, рішучий перелом у підвищенні його ефективності, неухильне зростання матеріального добробуту, поліпшення трудових і соціальних відносин.

## **1.2. Характеристика менеджменту продуктивності праці в системі управління підприємством**

Ключовим рушієм економічного зростання є продуктивність праці, як на макроекономічному рівні, так і на рівні регіону та компанії. На макроекономічному рівні продуктивність праці є фактором підвищення соціального рівня та підвищення рівня та якості життя населення країни. На мікрорівні підвищення продуктивності праці оптимізує навантаження в компанії та забезпечить зростання виробництва та ефективність для компанії в цілому.

Продуктивність, згідно із загальним підходом, розуміється як виражене в тих самих одиницях виміру відношення обсягу виробництва до кількості ресурсів, витрачених на виробництво. Випуск – це загальна вартість товарів і послуг, що є результатом виробничої діяльності економічних одиниць або економіки в цілому. Витрати ресурсів стосуються всіх факторів виробництва, включаючи працю, капітал, землю та інші фактори, що беруть участь у процесі виробництва.

Продуктивність можна оцінити на рівні окремої компанії, регіону та галузі або економіки в цілому. Обчисліть загальну продуктивність на одиницю одного фактору

виробництва або підсумуйте різні види факторів виробництва.

Серед показників продуктивності праці, що використовуються в зарубіжних виданнях, найбільш поширеними є багатофакторна продуктивність, що вимірює приріст виробництва доданої вартості на одиницю праці та вкладеного капіталу, і продуктивність праці, що вимірює приріст виробництва доданої вартості на одиницю праці.

Класики політичної економії приділяли велику увагу дослідженню взаємозв'язку між продуктивністю праці та розширенням виробництва, ефективністю, повною зайнятістю та економічним зростанням. Деякі автори вважають, що продуктивність праці є узагальнюючим показником використання праці, який показує залежність між обсягом виробництва праці та її витратами [13, с. 131]. Інші визнають, що продуктивність праці вказує на ефективність праці, її продуктивність – здатність даної праці виробляти задану кількість продукції за одиницю часу [44, с. 71].

Оскільки праця є одним із факторів, що вимірюють продуктивність праці, ми розглядаємо продуктивність праці як показник продуктивності приватних факторів, що характеризується співвідношенням між результатами праці та її вартістю.

Основними причинами низької продуктивності праці є дія факторів, які одночасно мають негативну дію. Серед цих причин вчені виділяють наступні:

- занедбані та застарілі основні засоби. На підприємствах продуктивність забезпечується не окремими машинами, потоковими лініями, а цілим комплексом взаємопов'язаних основних фондів, тобто комплексами обладнання, приладів, виробничої та керуючої інфраструктури. Вітчизняні підприємства відрізняються відтворенням неефективних виробничих комплексів та їх постійним ремонтом. Тому потрібна інноваційна модель модернізації української економіки.

- застарілі технології, безпосередньо пов'язані з амортизацією основних засобів;

- неефективна організація праці та збереження робочих місць, що

супроводжується зростанням та дисбалансом робочої сили;

- недостатньо ефективна організація операційних систем і виробничих процесів. Організаційне вдосконалення потребує знань і волі вищого та середнього керівництва, але не передбачає значних фінансових витрат;

- неефективне управління та, як наслідок, неефективні та непродуктивні бізнес-процеси, неефективне функціонування виробничого персоналу. Необхідно значно підвищити та розширити підготовку менеджерів та їх інноваційну активність;

- фактична відсутність стимулів для створення інноваційних виробництв пов'язана з високим рівнем монополізації всіх основних секторів економіки, а також з корупцією в уряді та суспільстві.

- відносно слабка інвестиційна інфраструктура, небажання фінансових установ фінансувати інноваційні проекти з більшими інвестиціями, тривалі терміни окупності та високі інвестиційні та політичні ризики, що погіршує інноваційний клімат та інвестиції;

- недостатня комп'ютеризація та автоматизація виробництва, управління, низьке використання високих технологій, що призводить до неефективних методів і засобів виробництва, праці та управління [24, с. 25].

Підвищення продуктивності праці є основним завданням будь-якої економічної системи макро- чи мікрорівня, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності. Запровадження програми управління продуктивністю праці може стати ефективним і комплексним інструментом, який створює необхідні умови для підвищення продуктивності економічних систем на всіх рівнях.

Загальною метою програми управління ефективністю є забезпечення зв'язку між створенням ефективної системи оцінки рівня продуктивності праці та завданням керівників підприємства щодо підвищення продуктивності шляхом впровадження інноваційних змін у всі елементи виробничого процесу: обладнання, техніки, людські ресурси тощо.

Найбільш конкретними та детальними цілями впровадження програми

управління продуктивністю в будь-якій організації є:

- удосконалення та набуття практичного досвіду управління, планування та вирішення проблем;
- покращення стосунків між членами команди;
- створення ефективної інформаційної системи з питань продуктивності праці;
- зростання ключових показників діяльності організації;
- поживлення організації та сприятливий соціально-психологічний клімат.

Основними перевагами створення такої програми на підприємстві є:

- обізнаність працівників і управління з факторами, що впливають на продуктивність;
- встановити зв'язок між існуючими методами вимірювання продуктивності та регулярним моніторингом ефективності;
- впровадження нових стандартів і норм конкуренції;
- сприяння постійному зверненню уваги на підвищення продуктивності праці;
- більш широке і свідоме використання працівниками методів і прийомів підвищення продуктивності праці [21, с. 157-158].

Управління продуктивністю праці на підприємстві можна розглядати як складову частину всього процесу управління підприємством.

Як правило, програми управління продуктивністю праці підприємства включають наступні етапи: вимірювання та оцінку досягнутого рівня продуктивності праці на підприємстві та окремо за окремими видами робіт; дослідження та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, отриманої в процесі вимірювання та оцінки; планування використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен містити конкретні строки та заходи щодо їх реалізації, передбачити фінансування вартості цих заходів та очікуваний економічний ефект від їх реалізації, визначити відповідальних виконавців; розробка систем мотивації працівників для досягнення запланованого рівня продуктивності праці; контролювати виконання заходів, передбачених планом і загальною

програмою, регулювати їх виконання; вимірювання та оцінка реального впливу запропонованих заходів на зростання продуктивності праці [35, с. 207].

Мотиваційний аспект підвищення продуктивності праці повинен враховувати особистісну систему індивідуальних потреб, цінностей та інтересів, задоволення яких має відбуватися в процесі праці. Формування поведінки на виробництві відбувається в рамках певної мотиваційної моделі, яка об'єднує і відображає прояв протиріч між внутрішніми мотиваціями і зовнішніми факторами.

Формування ринкових відносин передусім ставить завдання створення нових механізмів мотивації зацікавленості працівників у нормальному функціонуванні підприємства та підвищенні продуктивності праці й управління в цілому. Під час вивчення та аналізу наукових праць видатних вітчизняних і зарубіжних економістів виявилось, що завжди актуальним є вивчення змісту матеріального стимулювання, основних принципів і груп факторів, які визначають трудовий внесок працівника. У практиці управління необхідно враховувати інтереси різних груп і категорій працівників, а також дію певних стимулів, що забезпечують їх цілеспрямований вплив на ефективність трудової поведінки.

Ефективність роботи персоналу компанії та успішність відповідної бізнес-одиниці багато в чому залежить від рівня освіти співробітників, який є найважливішим елементом управління персоналом і досягнення стратегічної відповідності персоналу.

Найважливішим внутрішнім ресурсом підвищення продуктивності праці нині вважають людські ресурси. Отже, ефективне управління людськими ресурсами є ключем до успіху та ефективності бізнесу. Управління персоналом передбачає створення «правильної» моделі поведінки співробітників, відповідність кваліфікації та професійного рівня персоналу вимогам, які висуває компанія, впровадження діяльності та прагнення до самореалізації в процесі роботи.

Вплив керівництва на працівників базується на створенні механізмів мотивації, зацікавленості в поточних і кінцевих результатах виробничо-

господарської діяльності. Система винагороди повинна включати комплекс матеріальних, соціальних і морально-психологічних стимулів. По-перше, без задоволення матеріальних потреб, без орієнтації працівника на матеріальні інтереси мотивація працівника не може бути ефективною.

В умовах ринкової економіки українське законодавство в принципі гарантує повну незалежність компанії в організації оплати праці всіх категорій персоналу. Керівники державних підприємств мають право самостійно обирати форми і системи оплати праці, встановлювати спеціальні тарифні ставки, відрядну оплату праці, посадові оклади, надбавки та доплати за єдиним тарифним планом. Підприємства інших форм власності можуть використовувати традиційну тарифну систему, орієнтуючись лише на тарифні позиції та посадові оклади та запроваджуючи індивідуально розроблену модель оплати праці. Матеріальна мотивація працівників, крім використання стимулюючої моделі оплати праці, включає запровадження механізму участі працівників у прибутках і капіталі, надання опцій, запровадження пільг у вигляді дивідендів тощо.

Важливе значення в нових економічних умовах набуває практичне використання зарубіжного досвіду матеріального просування кадрів. В умовах протиріччя між динамікою виробничого процесу та інертністю сучасних форм оплати праці неможливе ефективне управління працівниками, від якого залежить підвищення продуктивності праці. Метою ефективною системи винагороди є стимулювання працівника до підвищення продуктивності праці та виробництва шляхом належної оцінки його вкладу в роботу.

Існує мотиваційна система, згідно з якою об'єктивне вимірювання та оцінка результатів діяльності працівника пов'язана зі специфікою роботи та враховує прояв ініціативи, наполегливості, творчості під час виконання завдань та прагнення до безперервної роботи. професійний розвиток. Основою ефективною політики оплати праці є тарифна система, яка вважається найважливішим інструментом і критерієм суттєвої диференціації оплати праці, а отже і мотивації працівників.

Система бонусів для персоналу в практиці мотивації є переважно загальною та поширеною. Гарантована премія не є особливою формою оплати і тепер є частиною заробітної плати. Коли справа доходить до мотивації, важливо пам'ятати, що непередбачувані та нерегулярні стимули є більш стимулюючими, ніж очікувані та передбачувані. Крім того, система преміювання не може виконувати свою стимулюючу функцію, якщо премії занадто низькі (менше 10% тарифу чи окладу). Обов'язковими елементами системи преміювання повинні бути: показники та умови преміювання; встановлення розміру премій і джерела виплати; визначення періодичності видачі позик і порядок повернення позик. Основні аспекти політики оплати праці повинні передбачати умови диференційованої оплати праці залежно від категорії персоналу та функціонального статусу працівника. Орієнтиром ефективності системи оплати праці є зацікавленість працівників у досягненні найкращих індивідуальних і колективних результатів праці.

У зарубіжній практиці розвиток персоналу, як правило, спрямований на підвищення кваліфікації та професійних навичок, на розкриття та максимально повне використання інтелектуального потенціалу працівників, їхньої ініціативи та творчості. Стимулюючу функцію виконують різні види доплат (індивідуальні надбавки), розмір яких безпосередньо пов'язаний з індивідуальними особливостями працівника та його внеском у загальний результат діяльності підприємства.

Серед потреб і мотиваційних чинників професійної діяльності першочергову роль відіграють стабільність роботи та можливість професійного розвитку. У зарубіжній практиці японські компанії мають досвід конкретного впливу на статусну мотивацію шляхом планування кар'єри. Відомий японський економіст М. Аокі стверджує, що японська система винагород заснована на ієрархії рангів, у якій співробітники компанії змагаються за підвищення на основі своїх досягнень і набутих знань [45, с. 165].

Таким чином, створення ефективної системи мотивації працівників пов'язане з використанням найкращих структур, методів і прийомів розвитку працівників з

метою підвищення продуктивності праці та забезпечення створення умов для набуття професійних навичок працівників та їх розвиток. Вибір способів впливу на мотивацію носить ситуативний характер і залежить від особистості працівника і можливостей організації.

Основний вплив на підвищення продуктивності праці мають організаційно-економічні фактори, які визначаються на рівні організації виробництва, праці та управління. Вони полягають у наступному:

- створювати належне соціально-економічне середовище для працівників, покращувати умови праці;
- розробити ефективну систему мотивації працівників, посилити стимулювання матеріальне праці, підвищити трудову дисципліну;
- поліпшити організацію праці та виробництва шляхом поглиблення обмінів і співпраці з використанням передових методів роботи;
- удосконалення системи управління виробництвом;
- запровадити високий рівень логістики у виробничий процес і в його постійний розвиток;
- впровадити автоматизовані системи управління продуктивністю;
- розробляти та вдосконалювати пропоновані продукти, функції чи послуги.

На рівень продуктивності праці на підприємстві також впливають:

- ступінь екстенсивного використання праці із зазначенням ступеня її продуктивного використання та тривалості робочого дня, інші характеристики залишаються незмінними;
- інтенсивність праці, яка вказує на міру її напруженості і визначається кількістю фізичної та розумової енергії, яку людина витрачає за одиницю часу. Невичерпним джерелом зростання продуктивності праці є техніко-технологічне вдосконалення виробництва в результаті науково-технічного прогресу [5, с. 83].

Управління продуктивністю в невизначеному бізнес-середовищі є важким і складним завданням, яке однаково важливо для організацій і компаній усіх галузей і

розмірів, якщо вони хочуть досягти комерційного успіху на висококонкурентному ринку. Реалізація цього завдання залежить від грамотної та злагодженої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах виробничо-організаційного процесу [1, 35].

Щоб підвищити продуктивність праці, люди потребують постійного вдосконалення економічної діяльності, пошуку можливостей для кращої роботи, виробництва більшої кількості та кращих товарів з однаковими витратами. Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення випуску продукції та реальних доходів і тому є важливим показником економічного зростання підприємства.

Успішне управління компанією визначає своєчасне розпізнавання кризи та симптомів її виникнення. Падіння продуктивності праці на виробництві може лише відображати можливість кризи. Це може бути результатом економічної, соціальної, організаційної, психологічної чи технологічної кризи в суспільстві. За таких умов підприємства не можуть ефективно використовувати свій виробничий потенціал і повною мірою використовувати робочу силу.

Це призводить до:

- зниження платоспроможності попиту на товари та послуги через низький рівень життя населення;
- зменшення надходження коштів до компаній (зменшення кількості оборотних коштів, необхідних для створення оборотних коштів);
- уповільнення продажів вітчизняних товарів і послуг на внутрішньому ринку, зменшення обсягів реалізації;
- низької завантаженості виробничих потужностей підприємства, масових звільнень.

Управління продуктивністю праці на підприємстві в таких умовах має орієнтуватися на персонал. В основному цього можна досягти шляхом розробки систем нематеріального стимулювання працівників.

Підвищення продуктивності праці — неодмінна умова прогресу і розвитку виробництва. Як основний показник конкурентоспроможності він безпосередньо пов'язаний із заробітною платою, яка є мотивуючим фактором працівників і дозволяє оцінити соціальний рівень усіх верств населення [42, с. 24].

Враховуючи надзвичайну важливість підвищення продуктивності праці в умовах нестабільної економіки країни для конкурентоспроможності компанії, керівникам і спеціалістам усіх рівнів кожної компанії необхідно розробити ефективні програми управління продуктивністю праці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Програма управління продуктивністю праці

Кроки досягнення	Мета	Шляхи вдосконалення рівня продуктивності	Чинники впливу
1. Визначення рівня продуктивності	Пошук резервів для зменшення обсягу роботи для досягнення позитивного ефекту.	Замініть більшу кількість менш кваліфікованих робітників більш кваліфікованими.	Організація робочого місця, трудовий потенціал персоналу
2. Планування моніторингу та покращення продуктивності на основі інформації, отриманої на першому етапі програми	Постановка конкретних, обмежених у часі та вимірних цілей	Виявлення та вирішення потенційних проблем у досягненні поставленої мети	Система мотивації, дисципліна на робочому місці
3. Розробка заходів для моніторингу та покращення продуктивності	Переконайтеся, що цілі та завдання програми узгоджені	Чітко сформульовані цілі та завдання, включаючи конкретні заходи для досягнення поставлених цілей, забезпечують фінансування витрат на діяльність	Інфляційні процеси, ринкові коливання
4. Визначення кількісного і якісного впливу розроблених заходів на рівень продуктивності праці	Визначте пріоритети на перспективу	Визначте найефективніші робочі простори для підвищення продуктивності	Структура організаційної системи

Розробляючи план використання резервів для підвищення продуктивності працівників, менеджери та спеціалісти повинні переконатися, що цілі та завдання компанії узгоджуються та узгоджуються з потребами працівників. Обов'язкове

виконання цієї програми дозволить забезпечити подальше підвищення продуктивності праці.

Оскільки управління продуктивністю праці є складним і комплексним завданням, важливим для підприємств, при розробці планів або програм управління продуктивністю праці необхідно визначити види резервів, особливі умови та шляхи їх використання, спланувати основні цілі витрат і очікуваний результат їх виконання.

Визначивши перелік факторів, що підвищують продуктивність праці, керівникам необхідно вибрати адекватні методи поліпшення існуючої ситуації. Серед них виділяються: прогноз витрат; розробка та впровадження нових технологій; управління якістю, програми стимулювання вдосконалення обладнання; управління робочими ресурсами, використання робототехніки, автоматизація праці; розробка та рецензування робочих нарядів тощо;

Але від зростання продуктивності праці залежить не тільки бізнес, а й потрібне втручання держави в соціально-економічні процеси на законодавчому рівні. Це дозволить підвищити ефективність праці, створити сприятливі умови для ефективного використання праці та покращити контроль за оплатою праці.

Сучасним українським компаніям, які працюють в умовах нестабільної економіки та жорстких ресурсних обмежень, рекомендовано вживати наступних заходів щодо підвищення продуктивності праці:

1. Краща організаційна структура управління. Оптимізація організаційної структури повинна йти в напрямку скорочення керівних кадрів, оскільки їх кількість негативно впливає на продуктивність праці.

Використання лінійної функціональної структури керівництва та інших організаційних структур, в яких оперативно реалізуються управлінські рішення, що дозволяє перейти до спеціалізації та підвищити продуктивність функціональних відділів.

2. Підвищення рівня підготовки та кваліфікації кадрів має здійснюватися у формі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

3. Підвищення кваліфікації (актуалізація знань відповідно до змін у вирішенні нових виробничих завдань, що здійснюється через проблемні семінари, тренінги, майстер-класи, тренінги); оперативне оновлення знань через неформальні канали (конференції, семінари, зустрічі, фокус-групи, конкурси, міжнародні ярмарки), навчання на робочому місці.

3. Заходи, пов'язані з управлінням плинністю кадрів, у тому числі: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, процедур найму та звільнення, запровадження системи управління кар'єрою, створення кадрового резерву, свідомо дисципліна, культура поведінки, покращення стосунків у колективі.

4. Збільшити ефективний фонд робочого часу за рахунок:

- моральна та матеріальна мотивація персоналу на роботі;
- поліпшення умов праці, впровадження фізіологічного режиму праці та відпочинку;
- зменшення кількості працівників за рахунок усунення непотрібних витрат і втрат робочого часу;
- ліквідації непродуктивної виплати заробітної плати.

Таким чином, управління ефективністю є складним і заплутаним завданням, яке однаково важливо для компаній будь-якої галузі, власності та розміру, якщо вони хочуть успішно конкурувати на ринку. Реалізація цього завдання залежить від грамотної та злагодженої роботи економістів та менеджерів усіх рівнів програми.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ФГ «ЛЕСАРТ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «ЛЕСАРТ»

Центральна садиба фермерського господарства «ЛЕСАРТ» розташована в Криничанському районі Дніпропетровської області.

Динаміка складу, рівня використання сільськогосподарських угідь та землезабезпеченість ФГ «ЛЕСАРТ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу, рівня використання сільськогосподарських угідь та землезабезпеченість ФГ «ЛЕСАРТ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Розмір сільськогосподарських угідь господарства, га	320	324	337	105,3
із них: площі ріллі, га	318	322	325	102,2
Площа посівів госаодарства, га	315	317	321	101,9
Коефіцієнт розораності землі, %	99,4	99,4	96,4	-2,9 в.п.
Коефіцієнт використання ріллі, %	99,1	98,4	98,8	-0,3 в.п.
Чисельність працівників, чол.	18	19	15	83,3
Припадає на одного працівника, га:				
сільськогосподарських угідь	17,8	17,1	22,5	126,4
ріллі	17,7	16,9	21,7	122,6
посівів	17,5	16,7	21,4	122,3

Матеріали таблиці. 2.1. свідчать, що вся територія є сільськогосподарськими угіддями. Сільськогосподарська площа ФГ «ЛЕСАРТ» у 2022 році становить 337 га, з них 325 га ріллі. Проаналізувавши дані таблиці 2.1, видно, що площа земель

сільськогосподарського призначення за період 2020-2022 рр. зросла на 5,3 % або на 17 га за рахунок збільшення кількості орендованих площ. За останні п'ять років темпи освоєння земель зменшилися на 2,9 відсоткових пункти і досягли значення 96,4%. Земленавантаження площі у ФГ «ЛЕСАРТ» у 2022 році зросло більш ніж на 20% порівняно з 2020 роком. Така ситуація пояснюється збільшенням сільськогосподарських площ у господарстві з одночасним скороченням чисельності працівників.

Ступінь використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Наявність та використання трудових ресурсів в ФГ «ЛЕСАРТ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Кількість працівників господарства, чол.	18	19	15	83,3
Кількість робочих днів в розрахунку на одного працюючого, днів	218	231	196	89,9
Тривалість 1 робочого дня, годин	7,6	7,4	6,8	89,5
Продуктивність праці господарства: годинна, грн.	116,0	113,5	187,6	161,8
денна, грн.	881,2	840,1	1275,5	144,7
річна (на 1 працюючого), тис. грн.	192,1	194,1	250,0	130,1

Чисельність працівників в ФГ «ЛЕСАРТ» в 2022 році зменшилася на 3 працівника, що становить 2,99 %. При цьому тривалість відпрацьованого робочого часу кожного працівника по підприємству зменшилася більше ніж на 10 відсотків. . Така тенденція зумовлена тим, що після початку повномасштабного вторгнення господарство деякий час працювало за скороченим графіком. Позитивним чинником є збільшення продуктивності праці. Зокрема, виробіток на одного працівника зріс на 30,1 %, а в розрахунку на відпрацьовану людину-годину на 61,8 %

Результативність показників діяльності представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності ФГ «ЛЕСАРТ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 у % до 2020
Припадає на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	3 902,2	4 188,6	4 711,9	120,7
- грошових витрат	866,6	959,6	918,4	106,0
Отримано на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	1 080,6	1 138,0	1 112,8	103,0
- прибутку (збитку)	214,1	178,4	194,4	90,8
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	27,7	27,2	23,6	85,3
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,25	1,19	1,21	97,2
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	192,1	194,1	250,0	130,1
Рівень рентабельності, %	24,70	18,59	21,16	-3,54 в.п.

Ступінь ефективності діяльності ФГ «ЛЕСАРТ» має тенденцію до зростання. Зокрема, вартість майна на 100 га сільськогосподарських угідь у 2022 році зросла на 20,7 % порівняно з рівнем 2020. Водночас валове виробництво на одиницю площі зросло лише на 3 %, а прибуток зменшився на 9,2 %. Така тенденція зумовлена тим, що зростання валових витрат на виробництво перевищує зростання доходу, про що свідчить зростання зниження рентабельності у 2022 році на 3,54 процентних пунктів порівняно з рівнем 2020 р. В цілому діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою, тому можна сказати, що підприємство має стабільний фінансовий стан.



## 2.2. Оцінка рівня та ефективності організації менеджменту продуктивності праці в ФГ «ЛЕСАРТ»

З організаційної точки зору управління персоналом включає всіх працівників і організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з персоналом.

Управління персоналом на підприємстві – це професійна діяльність, спрямована на найбільш ефективне функціонування працівників організації. Сюди входить: планування потреби в персоналі, набір і розміщення, організація праці та заходи по стимулюванню зайнятості з урахуванням мотивації працівників.

Наприклад, система управління ФГ «ЛЕСАРТ» розглядається як поєднання двох блоків (рис. 2.1).

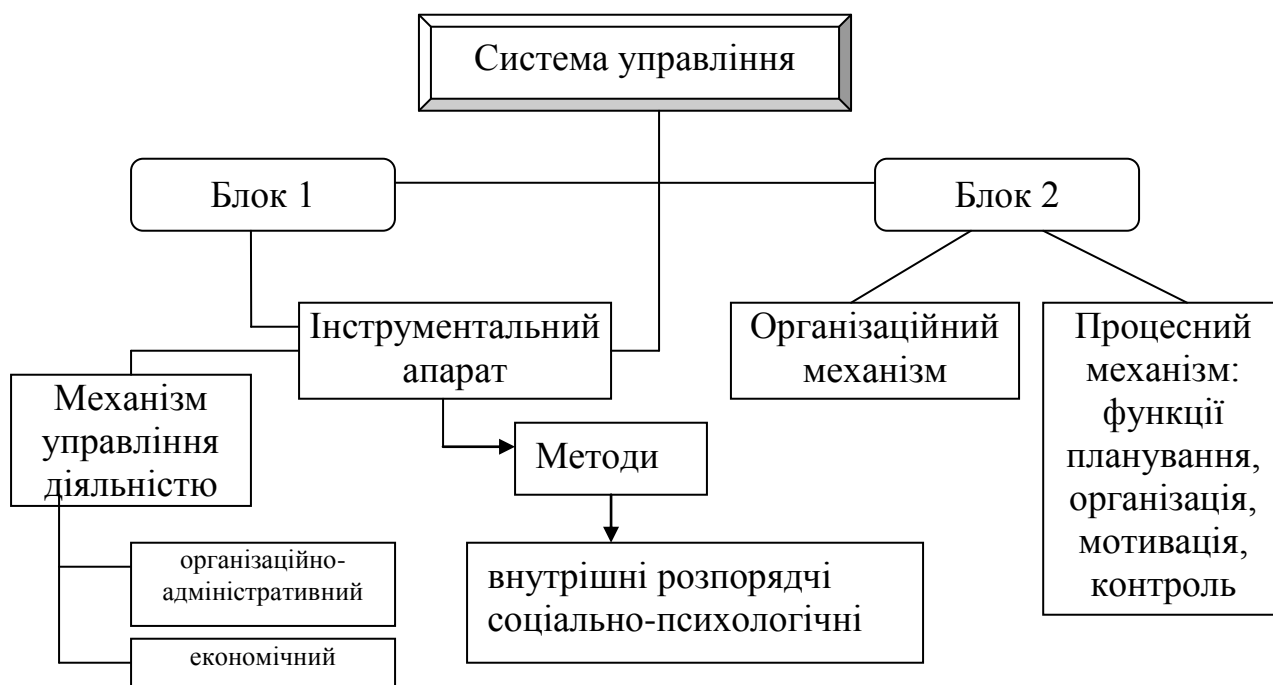


Рис. 2.1. Механізм управління персоналом ФГ «ЛЕСАРТ»

Одним із них є механізм контролю за виробничо-господарською діяльністю, основною метою якої є досягнення поставлених цілей підприємства. Другий елемент системи управління включає наступні компоненти: інструментальний апарат,

організаційний механізм, технологічний механізм.

Управління персоналом вважається однією з найважливіших сфер життя організації, яка здатна багаторазово підвищити її ефективність. Ефективне використання персоналу безпосередньо залежить від продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці має велике економічне значення, оскільки більш ефективне використання трудових ресурсів сприяє зміцненню фінансового становища підприємства.

ФГ «ЛЕСАРТ» регулярно проводить оцінку співробітників, щоб підвищити їх ефективність і визначити потреби в професійному розвитку. Регулярна та систематична атестація працівників позитивно впливає на їх мотивацію, професійний розвиток та зростання. За результатами роботи працівників проводиться оцінка, виходячи з якої визначається розмір преміювання працівників.

Що стосується позитивних сторін компанії, то існує тісна співпраця між співробітниками та керівництвом. Це зумовлює демократичний стиль управління компанією: керівник прислухається до думки та побажань співробітників, допомагає вирішувати конфліктні ситуації та готує працівників до змін.

Перевагами роботи з фахівця з кадрового забезпечення (бухгалтер) ФГ «ЛЕСАРТ» є: швидкість оформлення документів за рахунок простоти кадрової роботи; відсутність адміністративних перешкод; Тісна співпраця між керівництвом і співробітниками.

Основними слабкими сторонами компанії є: соціальна нестабільність персоналу; висока ймовірність помилки через зосередження всієї відповідальності в руках неспеціаліста в профілі персоналу; Упередженість підбору персоналу через неможливість використання спеціальних методів (тести, сертифікати тощо). Велику роль відіграють особисті симпатії керівництва.

Тому удосконалення системи управління персоналом у малому бізнесі має здійснюватися з урахуванням низки економічних і соціальних аспектів. З економічної точки зору перш за все необхідно забезпечити підвищення ефективності

на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення підприємства; По-друге: розробіть ідеальну систему винагороди співробітників. Соціальним аспектом удосконалення системи управління персоналом має стати підвищення соціального захисту персоналу, зокрема прозорість оплати праці, наявність медичного страхування, забезпечення можливостей професійного розвитку тощо.

Проаналізуємо вплив матеріального стимулювання на продуктивність праці на фірмі. Для більш детального аналізу побудуємо економетричну та регресійну модель залежності продуктивності праці від її оплати. На рис. 2.2 представлений графік кореляційно-регресійної залежності між вказаними ознаками проведений за допомогою Excel.

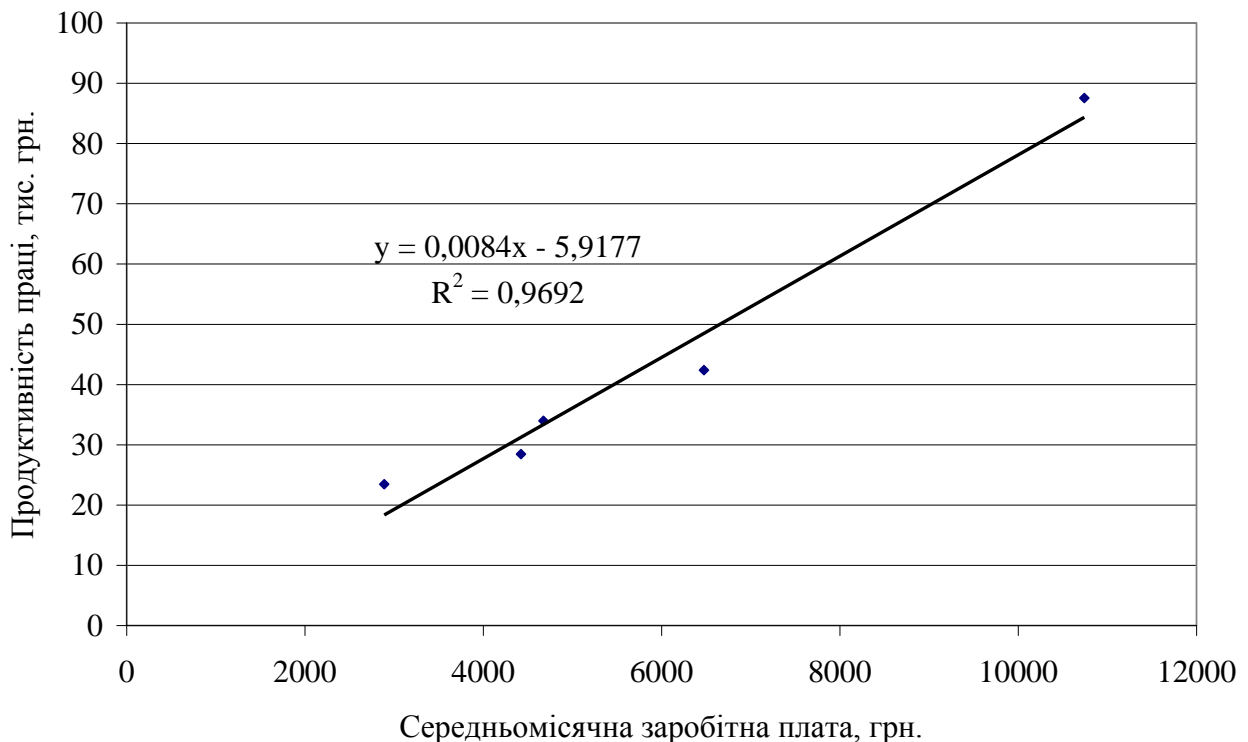


Рис. 2.2. Економетрична модель залежності заробітної плати від продуктивності праці ФГ «ЛЕСАРТ»

Параметри отриманого рівняння свідчать про тісний взаємозв'язок продуктивності праці та її оплати. Зокрема, збільшення середньомісячної оплати на

1 грн. зумовить приріст річної продуктивності праці на 8,4 грн. Коефіцієнт має додатне значення, що свідчить про прямий зв'язок між ознаками. Тобто при збільшенні продуктивності праці, зростає її оплата праці. І навпаки, збільшення матеріального стимулювання зумовлює підвищення продуктивності праці.

За матеріалами ФГ «ЛЕСАРТ» проведено дослідження продуктивності праці та основних напрямів її підвищення. Компанія регулярно проводить оцінку співробітників, щоб підвищити їх ефективність і визначити потреби в професійному розвитку. Регулярна та систематична атестація працівників позитивно впливає на їх мотивацію, професійний розвиток та зростання.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ФГ «ЛЕСАРТ»**

#### **3.1 Основні напрямки удосконалення організації праці ФГ «ЛЕСАРТ»**

Успіх компанії забезпечують співробітники. Тому сучасна концепція корпоративного управління включає виділення великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язаних з управлінням людською складовою виробництва, тобто персоналом компанії. Не випадково сучасний менеджмент наголошує на людському факторі в усій структурі складових організацій і ставить його на перший план серед організаційних компонентів, таких як організаційна структура, технології та середовище.

Помилки в процесі управління персоналом призводять до значних витрат часу, фінансові проблеми можуть призвести до втрати конкурентоспроможності. Класична школа адміністрування вчить, що необхідними умовами для нормального функціонування компанії є вдала розробка системи цілей компанії, її чітке донесення до кожного співробітника та мотивація співробітників на основі оцінки внеску кожної особистості в досягнення цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до праці, які мотиви її дій, можна створити ефективну систему способів і методів управління її поведінкою. Тому її успішне існування безпосередньо залежить від ефективної системи управління персоналом в організації.

Одним із загальних застережень щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами є вдосконалення організації праці, включаючи постановку цілей, розширення ролей працівників, ротацію персоналу, використання гнучкого графіка роботи та покращення умов праці.

Постановка цілей вимагає, щоб правильно поставлена мета з формуванням установки на її досягнення була мотиваційним засобом для працівника. Мета є

відправною точкою для розробки та прийняття бізнес-рішень. Він визначає набір питань, які необхідно вирішити, і орієнтири вирішення цих питань. Таким чином, мета виконує функцію критерію, який використовується для порівняння результатів, фактично досягнутих окремими працівниками та цілою командою.

На нашу думку, для підвищення ефективності організації праці та її результативності необхідно залучати працівників до цілепокладання та прийняття рішень. Якщо підлеглі знають всі нюанси і тонкощі вашої роботи, то їх поради можуть бути дуже корисними. Крім того, рішення, прийняті у взаємодії з підлеглими, виконуються точніше, що покращує відносини з персоналом і підвищує ефективність управління.

Розширення функцій працівника означає внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення кількості виконуваних працівником операцій, тим самим збільшуючи робочий цикл кожного працівника та збільшуючи інтенсивність праці. Однак цей метод доцільно використовувати, коли співробітники мають багато вільного часу і хочуть розширити власну сферу роботи, інакше може виникнути сильний опір співробітників.

Крім того, можна виділити плинність кадрів як окремий напрям, пов'язаний з удосконаленням організації праці на підприємстві.

Плинність кадрів – це система управління рухом робочої сили всіх категорій персоналу з різними характеристиками для кожної з них протягом трудового життя у формі переміщення або переведення з метою максимального використання трудового потенціалу працівників і вирішення поточних завдань. Зокрема це стосується завоювання нових сфер діяльності, по горизонталі та вертикалі, незалежно від структурних меж компанії, відповідно до вимог законодавства.

Для ефективного потоку персоналу необхідно виконати наступні умови:

1. Ротація кадрів має бути добровільною.
2. Наявність вакансій необхідна для ротації персоналу, тому має бути чітко визначений механізм, який дозволяє звільняти вакансії за необхідності;

3. Про втрату підлеглого у зв'язку з ротацією та необхідність підготовки заміни необхідно заздалегідь повідомити керівника.

4. Керівництво має підтримати працівника на новій посаді та розділити відповідальність за переведення.

Ротація персоналу – один із найефективніших інструментів управління персоналом. Таким чином, ротація персоналу у ФГ «ЛЕСАРТ» дає наступні переваги:

1. можливість реалізувати програму розвитку для співробітників компанії, оскільки постійна ротація дає співробітнику можливість ознайомитися з роботою інших підрозділів компанії та її виробничим циклом, а також можливість спробувати себе в іншій сфері активності для отримання нових знань і навичок;

2. можливість використання короткострокової ротації кадрів при підготовці кадрового резерву;

3. здатність утримувати цінних працівників і підвищувати їх мотивацію, ефективна, коли компанія не має можливості забезпечити призначення працівника на вищу посаду або коли працівник не хоче займати керівну посаду;

4. можливість навчання працівників новостворених підрозділів;

5. можливість зменшити надмірну плінність кадрів;

6. максимальне використання трудового потенціалу працівників;

7. забезпечення гнучкості організаційної структури, включаючи виявлення та усунення дублювання робочих функцій шляхом активного використання практики групування та забезпечення взаємозамінності працівників у разі хвороби, відпустки, відрядження тощо.

Ці переваги сприяють зростанню продуктивності праці, що на сьогодні є одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталого економічного розвитку ФГ «ЛЕСАРТ».

Іншим способом підвищення ефективності організації праці є використання гнучкого робочого часу.

Переваги гнучкого робочого часу включають:

1. можливість організувати робочий день за своїм бажанням, дозволяючи вирішувати виробничі та особисті проблеми у зручний час;
2. економія на транспортних витратах та харчуванні поза домом;
3. вміння пристосовувати графік до своїх звичок і фізичних особливостей;
4. можливість органічно поєднувати роботу з навчанням, вихованням дітей та особистісним розвитком.

Такий режим роботи не позбавлений недоліків, серед яких:

- потреба у великій самодисципліні та відпочинку;
- підвищення особистої відповідальності;
- можлива втрата зв'язку з персоналом.

Проте запровадження гнучкого робочого часу в компанії зацікавить професіоналів своєї справи, які хочуть працювати в своє задоволення та цінують свій час. Незважаючи на недоліки, використання гнучких форм зайнятості в ФГ «ЛЕСАРТ» призведе до більш раціонального використання робочого часу, зменшення кількості запізнь, зменшення кількості нещасних випадків і травм на виробництві тощо. Також даний захід зменшить плинність кадрів і сформує відповідальне управління персоналом на своєму робочому місці, що призводить до підвищення ефективності організації праці в компанії.

Покращення умов праці – одна з найактуальніших проблем сучасності. Умови праці – це не тільки потреба, а й причина, що змушує до певної ефективності, вони можуть бути як фактором, так і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності. Тривалий робочий день в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах призводить до того, що людина не вміє і як не хоче правильно організувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Для поліпшення умов праці на підприємстві необхідно розглянути наступні проблеми та фактори їх вирішення:

- розробка і впровадження найбільш раціональних технологічних процесів і такої організації виробництва і праці на виробництві, які виключають небезпечні для здоров'я і шкідливі фактори;
- використання найсучасніших виробничих потужностей, функціонування яких виключає можливі ризики виникнення аварій, пожеж та аварій;
- розробка заходів щодо профілактики травматизму та професійних захворювань та підвищення культури виробництва для забезпечення абсолютної безпеки та здорових умов праці.

Предметом дослідження є система організації праці на ФГ «ЛЕСАРТ». Стан організації праці можна оцінити, аналізуючи результати діяльності підприємства, систему показників праці, а також стан трудових договорів і рівень організації праці.

Таким чином, аналіз практичної діяльності та системи управління ФГ дав змогу виявити резерви підвищення продуктивності праці шляхом зміни структури управління. Зокрема, пропонується ввести посаду спеціаліста з технологічного контролю виробництва за якістю продукції та якістю виробничого процесу, який би займався технологічним контролем якості продукції на всіх етапах виробництва та збуту. Також доцільно залучити менеджера, який здійснює аудит діяльності компанії і в обов'язки якого входить аналіз, планування та контроль діяльності, спрямованої на підвищення попиту на товари чи послуги та збільшення прибутку. Так як підприємство невелике за обсягом, то на дані посади доцільно запросити спеціалістів на умовах аутсорсингу.

У рамках аналізу розглянули використання фонду праці підприємства за 2018-2022 роки, аналіз показників ефективності праці, показників продуктивності праці та їх динаміку. Негативний вплив на діяльність підприємства мала відсутність планів щодо підвищення продуктивності праці. Планова робота по зниженню трудомісткості виробництва не проводилась. Протягом досліджуваного періоду ФГ «ЛЕСАРТ» не пропонувала навчання для спеціалістів підприємства. Робота з підвищення професійної компетентності працівників є своєчасною та необхідною в

рамках ефективної організації праці. Завдяки цьому можна знайти резерви підвищення ефективності праці та її постійного впровадження на підприємстві.

Управління ефективністю організації праці пов'язане з розробкою тактики і стратегії розвитку підприємства. У центрі всього розвитку і всієї роботи – працівник. Тому виконання виробничих планів і програм залежить від того, наскільки ефективно мотивовані працівники на досягнення професійних результатів. Тому створення системи цілей діяльності для ефективного функціонування компанії недостатньо. Досягнення цих цілей має супроводжуватися розробкою механізму мотивації, що відповідає сучасним умовам компанії. Для цього необхідно приділяти велику увагу мотивації співробітників на індивідуальному рівні.

На основі аналізу системи організації праці в ФГ «ЛЕСАРТ» можна запропонувати основні напрямки вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, серед яких: впровадження нових механізмів стимулювання продуктивної праці в системі преміювання, запобігання надмірним витратам на оплату праці, організація роботи консультаційного пункту; реконструкція та ремонт санвузлів для персоналу; апровадження системи оцінювання роботи персоналу на основі системи оцінювання за результатами атестації працівників і робочих місць.

Особливу увагу рекомендується приділити непрямим економічним методам мотивації праці та ретельному вивченню потреб співробітників компанії за допомогою анкети. Анкета повинна містити перелік питань про ставлення співробітників до власної компанії та колективу.

Активізація підприємства та підвищення ефективності його діяльності також пов'язані з оновленням технічного регламенту праці, що дозволяє більш ефективно планувати господарську діяльність. Основними напрямками цієї діяльності є: поширення технічної раціоналізації праці на основну роботу в цехах, де виготовляється продукція; використання укрупнених стандартів і моделей, групових стандартів; власно розроблений додаток і моделі норм і нормативів праці.

На даний час упорядкування роботи ФГ не реалізовано. З метою

запровадження системи раціоналізації праці пропонуємо покласти контроль за робочим часом і виробничими процесами, розробку та перегляд норм і норм праці на спеціаліста з виробничо-технологічного контролю.

Для контролю за раціональним використанням робочого часу та усунення його міжзмінних втрат необхідне запровадження дисциплінарних стягнень, адміністративних стягнень тощо. пропонується на основі нормативних коментарів. за порушення технології та організації виробничих процесів і трудової дисципліни в ФГ «ЛЕСАРТ».

Одним із основних елементів організації праці на підприємстві є кадрове планування. Планування персоналу полягає у визначенні не тільки його кількісних і якісних параметрів, а й відповідних витрат. Також існує потреба у впровадженні гнучких модульних технологій підготовки виробничого персоналу; розробці та виданні навчальних програм та методичної документації з професійної підготовки виробничого персоналу; розробка механізму заохочення співробітників компанії до більшої зацікавленості в постійному вдосконаленні своїх знань і навичок. Надання фінансових ресурсів для розвитку працівників не тільки сприяє забезпеченню стабільності персоналу, а й створює умови для створення та розвитку людського потенціалу безпосередньо на виробництві, що є важливим чинником задоволення потреб у розвитку працівників та розвитку кар'єри. .

З метою вжиття заходів щодо вдосконалення кадрової політики в ФГ «ЛЕСАРТ» рекомендуємо проводити атестацію персоналу не рідше одного разу на два роки. Атестація працівників дасть змогу оцінити реальні можливості працевлаштування кожного працівника з метою раціонального перерозподілу коштів на премії та інші поточні заохочення, що в свою чергу веде до оптимізації структури вартості праці. Якщо результати цього заходу не приведуть до підвищення продуктивності праці на підприємстві найближчим часом (1-2 роки), то буде запропонована переатестація окремих працівників, а також рішення щодо якості підбору персоналу.

На основі узагальнення результатів аналізу стану організації праці в ФГ «ЛЕСАРТ» сформульовано пропозиції щодо вдосконалення елементів системи організації праці, основними з яких є:

- здійснення стратегічного планування діяльності господарства;
- підвищення ефективності використання витрат на заробітну плату;
- удосконалення механізму мотивації;
- підвищення ефективності використання робочого часу;
- запровадження нового технічного регламенту праці;
- атестація працівників і робочих місць;
- планування навчання для підвищення кваліфікації працівників та організувати розвиток персоналу (планування кар'єри) тощо.

Інструкція з удосконалення організації праці на підприємстві передбачає оптимізацію всіх її елементів на відповідність технічним параметрам виробництва, бізнес-цілям і критеріям ефективності.

Запропоновані заходи спрямовані не тільки на підвищення продуктивності праці, зниження зарплатоємності продукції, а й на підвищення ефективності використання потенціалу персоналу підприємства, підвищення якості життя працівників, посилення та оптимізацію факторів мотивації праці. З метою виявлення резервів підвищення ефективності використання робочого часу пропонуємо кожні 3-4 роки систематично розробляти відповідні програми контролю організації та ефективності роботи на підприємстві.

### **3.2 Удосконалення системи менеджменту продуктивності праці через розвиток персоналу підприємства**

У сучасному конкурентному середовищі важко кардинально виділитися на тлі конкурента – всі ресурси доступні на ринку практично однаково. Тому в економічно

розвинених країнах почався дуже активний пошук резервів і нових конкурентних переваг.

На зміну теорії, яка визначала людські ресурси лише як витрати, які необхідно скоротити, прийшла теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою людські ресурси є одним із ресурсів компанії, яким необхідно правильно управляти та інвестувати в його розвиток. Людські ресурси все більше розглядаються як найважливіший ресурс, який стає ключовим фактором успіху будь-якої організації та розвиток якого є частиною загальної стратегії розвитку компанії.

На співробітників ФГ «ЛЕСАРТ» спрямована система розвитку персоналу, предметом якої є професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу. Якщо компанія має ефективну систему розвитку людських ресурсів, це дає ряд переваг (рис. 3.1).

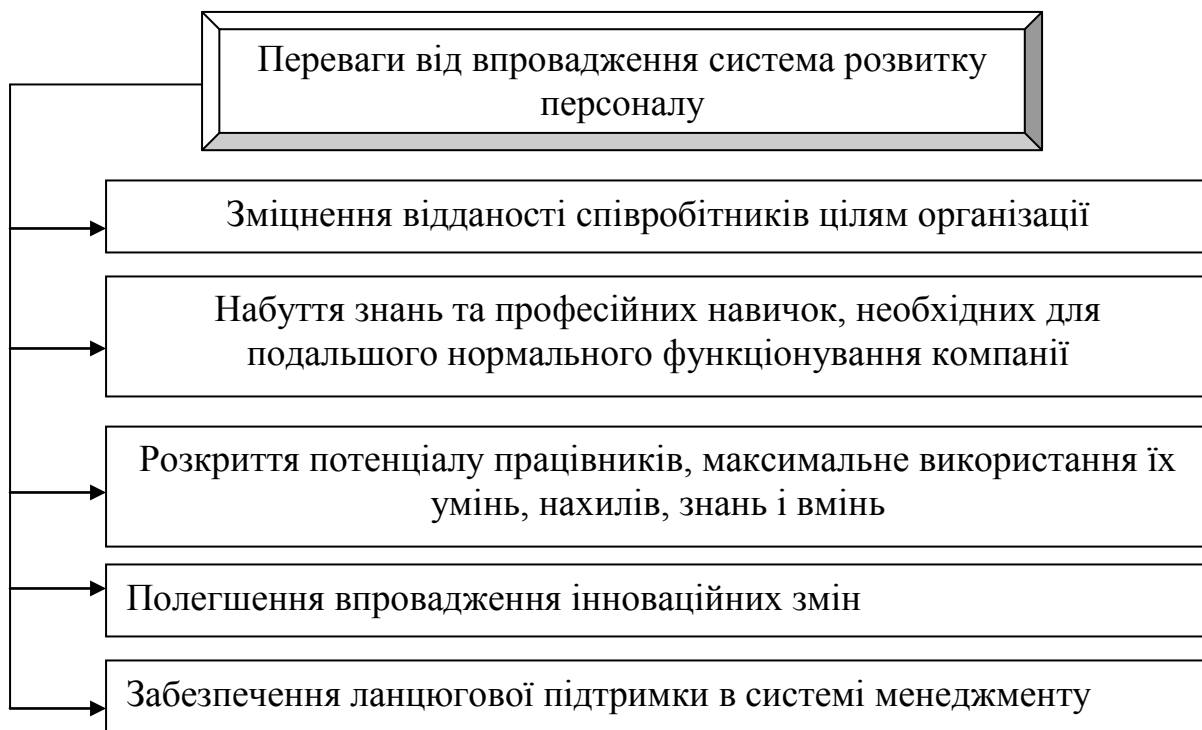


Рис. 3.1. Переваги від наявності системи розвитку персоналу в ФГ «ЛЕСАРТ»

В частині управління розвитком персоналу йдеться про розробку та реалізацію заходів щодо підвищення якісних характеристик працівників (умінь, знань,

мотивації, навичок тощо), необхідних відповідно до загальної стратегії корпоративного розвитку.

Розвиток персоналу ФГ «ЛЕСАРТ» повинен здійснюватися за трьома основними напрямками (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрямки розвитку працівників ФГ «ЛЕСАРТ»

Середня кількість працівників підприємства в 2022 році складає 15 осіб. Підприємство діє на ринку Криничанського району Дніпропетровської області. Основними конкурентами підприємства є державні та приватні підприємства які спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарської продукції.

Ефективне управління розвитком людських ресурсів неможливе без оцінки стану робочої сили, структури та динаміки її чисельності, аналізу рівня освіти.

У категорійній структурі підприємства переважає штатна частка робочої групи. Це пояснюється тим, що компанія спеціалізується на виробництві, тобто виробництві продукції.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу за освітою, елементом оцінки професійного рівня персоналу (табл. 3.1). Тому що кожна компанія прагне залучити висококваліфікованих працівників. Як видно, у звітному році кількість працівників з

вищою освітою зменшилася порівняно з базовим роком на 1 особу або на 50,0%. Також на 1 особу зменшилася кількість працівників з незакінченою вищою та базовою освітою. Чисельність зайнятих у закладах додаткової технічної, професійно-технічної та загальної освіти зменшилася на 3 особи або на 37,5 %. Управління розвитком персоналу ФГ «ЛЕСАРТ» здійснює директор. Керуючий директор забезпечує господарство необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації; готує до найму, переведення або звільнення персоналу; організовує облік заробітної плати та звітність, а також навчання працівників.

Таблиця 3.1

## Склад та структура персоналу ФГ «ЛЕСАРТ» за рівнем освіти

Показник	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу	18	100,0	19	100,0	15	100,0	-3	83,3
з них: - з повною вищою освітою	2	11,1	3	15,8	3	20,0	1	150,0
- з неповною та базовою вищою освітою	8	44,4	10	52,6	7	46,7	-1	87,5
- з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою	8	44,4	6	31,6	5	33,3	-3	62,5

Розвиток персоналу в будь-якій компанії, в тому числі і в ФГ «ЛЕСАРТ», повинен здійснюватися в трьох напрямках: професійному, соціальному і особистісному. Далі аналізуємо розвиток персоналу компанії за цими напрямками.

Просування по службі досягається за допомогою професійного навчання, оскільки воно допомагає заповнити прогалини в знаннях і досвіді працівників, зумовлені змінами виробничого обладнання та технології. ТОВ виділяє такі види навчання: навчання персоналу, розвиток персоналу, перепідготовка персоналу.

Протягом останніх п'яти років не приділялась увага підготовці кадрів, що

виражається у відсутності кадрів, які закінчили професійне навчання, оволоділи відповідними професіями та пройшли навчання. На цьому фоні рекомендується розробити плани професійного розвитку для підвищення якості персоналу досліджуваної компанії.

Визначимо ключові бізнес-проблеми та те, як вони впливають на впровадження ефективного процесу розвитку працівників (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні проблеми ФГ «ЛЕСАРТ» та їх вплив на розвиток персоналу

У ФГ «ЛЕСАРТ» керівник піклується про своїх працівників та приділяє увагу питанням соціального розвитку (надання медичної допомоги; допомога багатодітним та малозабезпеченим сім'ям; забезпечення гідного рівня доходів працівників; створення системи корпоративної культури). У цій сфері є ще багато недоліків, які

можна простежити за проблемами ФГ «ЛЕСАРТ».

Важливим напрямком розвитку людських ресурсів в компанії також є саморозвиток, який включає: цікаву роботу; гнучкий графік роботи; вільний час для хобі; підвищення відповідальності та ін.

Тому компанія приділяє велике значення розвитку людських ресурсів, хоча і не в повному обсязі, що потребує вжиття необхідних заходів для покращення ситуації.

Сучасний виробничий процес в сільському господарстві потребує впровадження нових методів освоєння сучасних технологій та інноваційних рішень. Безсумнівно, швидкість розвитку визначає вимоги до підготовки кадрів господарства, оскільки висока продуктивність праці можлива лише за достатньої кваліфікації працівників. Тому підвищення кваліфікації співробітників ФГ «ЛЕСАРТ» є одним з найбільш серйозних і важливих питань розвитку персоналу.

Організація навчання у ФГ «ЛЕСАРТ» повинна відбуватися в певному порядку (рис. 3.4).

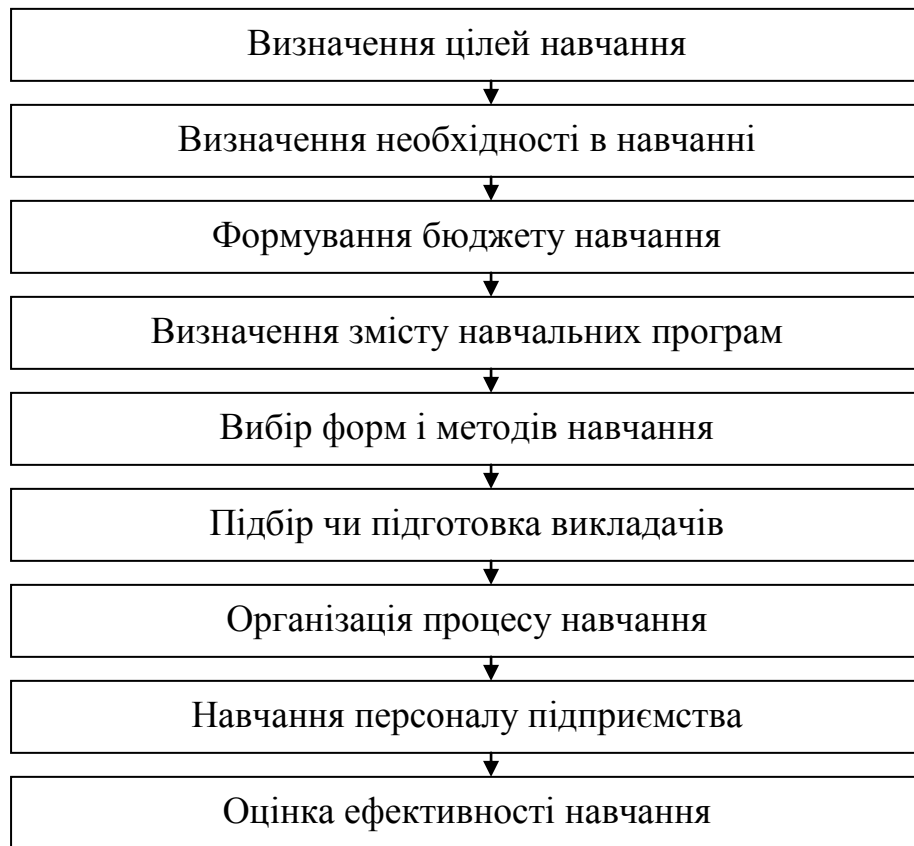


Рис. 3.4. Етапи проведення навчання персоналу ФГ «ЛЕСАРТ»

Метою побудови системи навчання у ФГ «ЛЕСАРТ» має бути забезпечення відповідності професійного рівня та кваліфікації працівників реальним завданням компанії.

Зараз через певні фінансові проблеми, з якими стикається компанія, а також низький рівень професійної підготовки, компанії рекомендується звернути увагу на більш традиційні методи навчання і лише тоді, коли вони ефективні, рекомендувати нові методи.

Навчальний процес можна організувати самостійно шляхом внутрішнього навчання, запрошуючи зовнішніх експертів для отримання нових знань за межами організації. З метою побудови системи навчання персоналу в ФГ «ЛЕСАРТ», аналізуючи рівень відповідальності та функціональні завдання, залежно від участі у рівні навчання учасників реалізації заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу,

їх можна поділити на такі групи: (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Функціональні обов'язки працівників ФГ «ЛЕСАРТ» з організації навчання персоналу

Учасник	Функціональні обов'язки
Керівник ФГ «ЛЕСАРТ»	Затверджувати навчальні плани та бюджети, отримувати інформацію про фінансовий стан компанії, цілі, завдання та плани розвитку всієї організації Визначення потреб у навчанні працівників, створення програм і планів навчання працівників, створення нових видів, форм і методів навчання працівників та вибір існуючих, визначення безпосередніх учасників, форм і видів продукції.
Виконавець	Фахівець, який проводить навчальний процес для кожного працівника (групи працівників) з перервами та без них.
Співробітники підприємства	Працівники, які потребують підвищення професійного рівня з точки зору керівника підприємства

На підставі аналізу потреб персоналу, який підлягає навчанню, рекомендовано підвищення кваліфікації співробітників підприємства.

Можна навчатися і не зупиняти виробництво, але краще вибрати другий варіант, так як в цьому випадку не буде збитків від втрати прибутку від бізнесу через відсутність працівників на робочому місці, що призводить до зниження доходу.

Навчанням персоналу ФГ «ЛЕСАРТ» має бути досягнуто: систематизація наявного досвіду та розширення професійної компетенції; збільшення якісних і кількісних показників діяльності.

Згідно з фаховими дослідженнями (було проведено опитування працівників ВНЗ, які проводять курси підвищення кваліфікації), якість продукції можна підвищити на 19%, контроль якості виконання робіт на 25% і продуктивність праці на 11%.

Для розрахунку ефективності організації та навчання персоналу ФГ «ЛЕСАРТ» використовуємо метод Філліпса на основі моделі Кіркпатріка.

Згідно з моделлю Кіркпатріка, оцінювання має проводитися на чотирьох рівнях:

- Відгук – як студенти реагують на процес навчання (кількісним показником

може бути динаміка змін під час відвідувань).

- Навчання (засвоєння) – чого слухачі навчилися під час навчання (результати тестування).

- Поведінка – чи використовуються знання та навички, набуті на робочому місці (показники ефективності, рівень кваліфікації).

- Результати – ступінь підвищення ефективності компанії (зростання частки ринку, задоволеність клієнтів, продуктивність праці).

Давайте детальніше розглянемо курси підвищення кваліфікації на робочому місці. У таблиці 3.3 наведено витрати, пов'язані з підвищенням кваліфікації. Як зазначалося раніше, працівники потребують додаткового навчання, оскільки вони мають найнижчий рівень освіти. Минулого року в ФГ «ЛЕСАРТ» працювало 15 чоловік. Розраховуємо вартість навчання. Навчання за курсом «Технологія рослинництва» з виїздом викладачів на підприємство коштує 7550 грн на одного працівника. Тривалість навчання 80 годин. Годин Розклад занять - 5 акад. один раз на день. Отже, загальна тривалість курсу становить 16 днів.

Таблиця 3.2

Вартість розвитку співробітників ФГ «ЛЕСАРТ» на робочому місці

Стаття витрат	1 робітник	Всі робітники
Вартість послуг викладача	7550	113250
Допоміжні матеріали для навчання	520	7800
Оплата за користуванням навчальними класами поблизу ФГ «ЛЕСАРТ»	100	1500
Разом	8170	122550

Отже загальні витрати на підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва становитимуть 122,55 тис грн.

Заробітна плата робітників не включається в план навчання, але включається у вартість праці. Щоб розрахувати успішність навчального курсу, необхідно визначити основні КРІ, на які впливає навчальний курс. Відповідно до рекомендацій авторів навчальних програм ДДАЕУ, результатом навчання є зниження навчального навантаження шляхом застосування розглянутих інноваційних методик. Орієнтовне підвищення продуктивності праці співробітників становитиме приблизно 11%. Оскільки КРІ не обчислюється в грошах, він повинен бути виражений у фінансовому еквіваленті.

Так, якщо продуктивність праці (прибуток на 1 працівника) без навчання у 2022 році становила 250 тис. грн, то після навчання становитиме 277,5 тис. грн. З огляду на це, розрахуємо потенційне збільшення прибутку ФГ «ЛЕСАРТ» після реєстрації:

$$\Delta\P = \text{Приріст прибутку на 1 працівника} \times \text{Чисельність працівників} \quad (3.1)$$

$$\Delta\P = (277,5 - 250) \times 15 = 415,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, навчання збільшить прибуток на 415,5 тис. грн.

Розрахуємо рентабельність інвестицій у професійний розвиток співробітника на робочому місці:

$$\text{ROI} = ((415,5 - 122,55) / 122,5) \times 100\% = 230,9\%$$

Отже, з кожної вкладеної в навчання гривні компанія отримає 2,3 грн додаткового прибутку.

Таким чином, розрахунки показали, що інвестиції виправдані, тобто цей захід ефективний для діяльності підприємства.

Тому рекомендується, щоб ці реформи проводилися в організації систематично

і через рівні проміжки часу один раз на рік. Тому що постійний подальший розвиток і вдосконалення технології вимагає професійного розвитку персоналу. Крім того, постачальники добрив, насіння та засобів захисту рослин можуть запропонувати своїм співробітникам безкоштовне навчання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління продуктивністю праці в компанії фактично є частиною загального процесу корпоративного управління, який включає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота базується на постійному аналізі співвідношення між перевагами певної трудової діяльності з одного боку та витратами на цю діяльність з іншого. Тому продуктивність праці є важливим економіко-плановим показником, який показує не тільки рівень використання ресурсів на підприємстві, а й рівень ефективності всієї ринкової системи в цілому.

2. Оскільки продуктивність передбачає планування, організацію, керування, контроль і регулювання, управління продуктивністю вимагає ефективної комунікації та розуміння різних принципів підвищення продуктивності та збільшення виробництва. Проте найважливішим ресурсом економіки є людська праця, за допомогою якої відбувається процес виробництва життєво необхідних для кожної людини та суспільства в цілому благ. Тому важливо забезпечити ефективний механізм делегування повноважень і відповідальності, нагляду за їх виконанням і заохочення інноваційних ідей для забезпечення безперебійної роботи бізнесу.

3. Ступінь ефективності діяльності ФГ «ЛЕСАРТ» має тенденцію до зростання. Зокрема, вартість майна на 100 га сільськогосподарських угідь у 2022 році зросла на 20,7 % порівняно з рівнем 2020. Водночас валове виробництво на одиницю площі зросло лише на 3 %, а прибуток зменшився на 9,2 %. Така тенденція зумовлена тим, що зростання валових витрат на виробництво перевищує зростання доходу, про що свідчить зростання зниження рентабельності у 2022 році на 3,54 процентних пунктів порівняно з рівнем 2020 р. В цілому діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою, тому можна сказати, що підприємство має стабільний фінансовий стан.

4. В роботі доведено тісний взаємозв'язок продуктивності праці та її оплати.

Зокрема, збільшення середньомісячної оплати на 1 грн. зумовить приріст річної продуктивності праці на 8,4 грн. Коефіцієнт має додатне значення, що свідчить про прямий зв'язок між ознаками. Тобто при збільшенні продуктивності праці, зростає її оплата праці. І навпаки, збільшення матеріального стимулювання зумовлює підвищення продуктивності праці. За матеріалами ФГ «ЛЕСАРТ» проведено дослідження продуктивності праці та основних напрямів її підвищення. Компанія регулярно проводить оцінку співробітників, щоб підвищити їх ефективність і визначити потреби в професійному розвитку. Регулярна та систематична атестація працівників позитивно впливає на їх мотивацію, професійний розвиток та зростання.

5. На основі узагальнення результатів аналізу стану організації праці в ФГ «ЛЕСАРТ» сформульовано пропозиції щодо вдосконалення елементів системи організації праці, основними з яких є: здійснення стратегічного планування діяльності господарства; підвищення ефективності використання витрат на заробітну плату; підвищення ефективності використання робочого часу; запровадження нового технічного регламенту праці; атестація працівників і робочих місць; планування навчання для підвищення кваліфікації працівників та організувати розвиток персоналу (планування кар'єри) тощо. Запропоновані заходи спрямовані підвищення ефективності використання потенціалу персоналу підприємства, підвищення якості життя працівників, посилення та оптимізацію факторів мотивації праці. З метою виявлення резервів підвищення ефективності використання робочого часу пропонуємо кожні 3-4 роки систематично розробляти відповідні програми контролю організації та ефективності роботи на підприємстві.

6. Загальні витрати на підвищення кваліфікації робітників без відриву від виробництва становитимуть 122,55 тис грн. Орієнтовне підвищення продуктивності праці співробітників становитиме приблизно 11%. З кожної вкладеної в навчання гривні компанія отримає 2,3 грн додаткового прибутку. Розрахунки показали, що інвестиції виправдані, тобто цей захід ефективний для діяльності підприємства.

Тому рекомендується, щоб ці реформи проводилися в організації систематично

і через рівні проміжки часу один раз на рік. Тому що постійний подальший розвиток і вдосконалення технології вимагає професійного розвитку персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. / Л.М. Варава, Є.В. Афанасьєв, І.А. Маркіна та ін.; М-во освіти і науки України, Криворізьк. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Василик А.В., Смалійчук Г.В., Лужко Ю.О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 419-424. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_11\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_11_58)
4. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Вітвіцький В.В., Беженар І.М., Демченко О.В. Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 83-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2021\\_11\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_11_11)
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Гончаренко Н.Г. Теоретико-методологічні питання визначення рівня продуктивності праці. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2017. № 2. С. 223-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2017\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_2_25)
9. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К. : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
10. Грєян А. А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 8-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2022\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_3)

- 11.Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві/ Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 2. С. 245-251. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2021\\_6\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_32)
- 12.Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29)
- 13.Єгорова А. С. Застосування інноваційних чинників підвищення продуктивності праці в Україні. Соціально-гуманітарний вісник. 2019. Вип. 26-27. С. 130-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2019\\_26-27\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_26-27_53)
- 14.Ільчук М.М., Коновал І.А., Дмитрук М.І. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки України – основний чинник його розвитку. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. Вип. 284. С. 7-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2018\\_284\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2018_284_3)
- 15.Кільницька О.С., Верлюк М.М. Оцінка взаємовпливу продуктивності та оплати праці в сільськогосподарських підприємствах України. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_49)
- 16.Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. № 153. С. 61-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_153\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_13)
- 17.Кочума І. Ю. Продуктивність праці в Україні: мотиваційний аспект. Вісник Університету банківської справи. 2018. № 1. С. 122–133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2018\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2018_1_20)
- 18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

- 19.Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100\(2\)\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)__26)
- 20.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 21.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 22.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 23.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 24.Новіченко Л.С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_5)
- 25.Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. Оцінка продуктивності праці в Україні та фактори її підвищення в контексті забезпечення стійкого інклюзивного зростання. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 260-268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_5\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_36)
- 26.Пасінович І.І., Старко І.Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2020. Вип. 98. С. 6-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2020\\_98\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2020_98_3)
- 27.Петрашак О.О., Кобринський А.В. Оцінка ефективності управління соціально-трудохими відносинами в Україні. Економічний аналіз. 2018. Т. 28, № 3. С. 62-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2018\\_28\(3\)\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)__10)
- 28.Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 4. С. 5-8.

29. Піскунова О.В., Білик Т.О., Савіна С.С. Статистичний аналіз динаміки продуктивності праці у розрізі малих, середніх та великих підприємств. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2019. № 98. С. 168-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise\\_2019\\_98\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_19)
30. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
31. Савченко М.В., Бальзан І.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2022. № 2. С. 123-135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2022\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_16)
32. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2021\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16)
33. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2022\\_51\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6)
34. Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2021. Вип. 18. С. 191-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2021\\_18\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_23)
35. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ : Біла К.О., 2016. 504 с.
36. Танасієнко Н.П. Класифікація факторів та резервів продуктивності праці. Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 2. С. 260-264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2016\\_2\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2016_2_53)

37. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
38. Терещенко Л.В. Формування терміносистеми дослідження ефективності менеджменту персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3, № 3. С. 68-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2018\\_3\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_10)
39. Ткачук М.П., А.О. Князевич Формування ефективної системи управління трудовим колективом. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 35-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_8)
40. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
41. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
42. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 54. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2022\\_54\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_54_5)
43. Чебан Т.М., Чебан Є.Е. Методика аналізу витрат на персонал в контексті hr-менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 190-195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_37)
44. Череп О.Г., Петрова А.В. Мотивація як інструмент підвищення продуктивності праці в агропромисловому комплексі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 69-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_3\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_16)
45. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4. С. 163-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19)

46. Шабранська Н.І. Економічний потенціал продуктивності праці. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 12. С. 125-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_12\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_12_18)
47. Шандова Н. В. Джерела підвищення продуктивності праці. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(2). С. 32-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_2\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)__7)
48. Шандова Н.В., Шульга М.О. Продуктивність праці як фактор конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 6. С. 28-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2019\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_6_8)
49. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г., Козир А.А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 226-232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_42)
50. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16)