МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

Кваліфікаційна (дипломна) робота магістра

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ДП «ДГ «ХРИСТИНІВСЬКЕ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу, 22м-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»)

ЖУРАВЕЛЬ Максим Олександрович

Керівник: д.е.н., професор Лілія КУСТРІЧ

Умань – 2024

ЗМІСТ

	ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**	6
1.1.	Сутнісна характеристика трудових ресурсів	6
1.2.	Трудові ресурси як аспект управління	11
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ДП «ДГ«ХРИСТИНІВСЬКЕ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ**	27
2.1.	Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2.	Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	43
2.3.	Оцінка ефективності управління підприємством	55
РОЗДІЛ 3.	**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**	62
3.1.	Розробка стратегії ефективного управління трудовими ресурсами	62
3.2.	Формування організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів	73
3.3.	Формування комплексної системи мотивації праці	85
	ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	102
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
	ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Ефективний вплив на механізми регулювання зайнятості забезпечується державою на мікрорівні – під час формування і реалізації аграрними підприємствами власної та державної політики у сфері зайнятості. Конструктивні особливості механізмів управління трудовими ресурсами аграрних підприємств, як і вплив держави на цей процес, значною мірою визначаються: розробленням інструментів регулювання зайнятості населення, що відповідали б чинним міжнародним нормам соціального розвитку, соціальної політики й зайнятості. Вони зафіксовані в міжнародних та європейських документах, обґрунтовуються удосконаленням чинних і розробкою нових законодавчих й нормативних актів України з питань соціальної політики та політики зайнятості населення, соціальної відповідальності агробізнесу.

Проблема управління трудовими ресурсами, зайнятості в аграрних підприємствах, ринку праці на селі постійно перебуває в полі зору вітчизняних науковців. Її різні аспекти досліджували О. Бородіна, О. Булавка, М. Ігнатенко, В. Куценко, С. Кучеренко, Е. Лібанова, Л. Леваєва, І. Романюк, О. Шкільов та ін. Серед зарубіжних учених ці питання вивчали Д. Рікардо, В. Савченко, Ж. Сей, А. Сміт, Л. Харріс, А. Філліпс Ф. Хайек та інші. Проте, незважаючи на цінність проведених досліджень, окремі аспекти формування механізмів зайнятості в аграрних підприємствах, її державного регулювання потребують поглиблених розробок.

У той же час існує ціла низка проблем в теорії та практиці управління використанням трудових ресурсів через різні тлумачення сутності соціально-економічної категорії «трудові ресурси сільськогосподарського підприємства», її взаємозв’язку з іншими категоріями; визначення методичних підходів до управління використанням трудових ресурсів; формування моделей високої оплати праці як чинника підвищення

ефективності використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних і розробка практичних засад управління використанням трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

Для реалізації зазначеної мети були визначені такі завдання дослідження:

- визначити сутність соціально-економічної категорії «трудові ресурси сільськогосподарського підприємства», її взаємозв'язок з іншими категоріями;

- дослідити теоретичні положення, методи і механізм управління використанням трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах;

- здійснити аналіз ефективності використання трудових ресурсів сільськогосподарського підприємства;

- удосконалити стратегію використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах;

- розробити організаційно-управлінський механізм використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах;

- розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення системи трудової мотивації працівників сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління використанням трудових ресурсів у ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області.

Теоретико-методологічною основою досліджень слугували основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми теорії і практики управління трудовими ресурсами, законодавчі та нормативні акти.

Під час дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-логічний; монографічний, системного аналізу, порівняльного аналізу; графічний; факторного та кореляційно-регресійного аналізу.

Як інформаційні джерела дослідження використані дані річної звітності досліджуваного сільськогосподарського підприємства, монографії вітчизняних і зарубіжних учених, наукові журнали, вісники, бюлетені, статистичні щорічники, матеріали Інтернет-ресурсів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

1.1. Сутнісна характеристика трудових ресурсів

Важливими умовами соціально-економічного розвитку України є активізація людського фактора, удосконалення політики зайнятості. Від успіху перетворень у сфері зайнятості залежать можливості економічного зростання і піднесення національного добробуту. Ефективне використання й управління діяльністю людини має пріоритетне значення і для розвитку економіки у цілому, і для галузі сільського господарства зокрема. Питання трудового потенціалу і трудових ресурсів уже десятки років є провідною проблемою в сільськогосподарських підприємствах. Трудові ресурси – це рушійна сила і найголовніший чинник успішного функціонування сільськогосподарського підприємства. Від ефективності їх використання залежить ефективність використання землі і капіталу. Коли підприємство навчиться ефективно управляти працею, це допоможе йому вирішити головні проблеми виробництва, зміцнити свої позиції на ринку і досягти високого рівня розвиту. Без трудових ресурсів не зможе існувати будь-яка галузь, господарство.

Іванюта С.М. характеризує економічну категорію «трудові ресурси» як частину населення, здатну створювати матеріальні блага, духовні, інтелектуальні цінності, використовуючи ресурсний, виробничий, екологічний потенціал, відтворювати людське суспільство та забезпечувати його розвиток [1, с. 8]. У цьому визначенні нашу увагу привернули слова «відтворювати людське суспільство та забезпечувати його розвиток». На нашу думку, не доцільно включати цю функцію до визначення трудових ресурсів, бо не кожна людина здатна виконувати відтворювальну функцію.

Напрошується висновок, що неспроможність людини до відтворювання виключає її з трудових ресурсів, а це, на нашу думку, не так.

Учені Воробйов Ю.М. та Холод Б.І. до цього додають, що «трудові ресурси мають якісну і кількісну характеристику» [2, с. 36].

На думку Лібанової Е.М., під трудовими ресурсами слід розуміти сукупність функціонуючої та потенційної робочої сили суспільства і тих відносин, які виникають у процесі її розподілу та використання [3]. Схожий зміст за кількісними ознаками має визначення Єсинової Н.І. Вона зазначає, що трудові ресурси – «це працездатна частина населення, яка, володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги». Вони «містять у собі, з одного боку, людей, зайнятих економічною діяльністю (у різних галузях), а з іншого – не зайнятих, але які можуть трудитися. Таким чином, трудові ресурси складаються з реальних і потенційних працівників» [4, с.10]. Подібної точки зору додержуються Здоровцов О.І. [5], розуміючи під трудовими ресурсами працездатне зайняте населення і потенційно здатне до праці, яке володіє необхідними якостями (фізичні, розумові здібності, знання, інтелект).

Грішнова О.А. під трудовими ресурсами розуміє фізично дієздатну чисельність населення, яка може бути залучена до праці [6].

Науковці Богиня Д.П. та Грішнова О.А. під трудовими ресурсами розуміють населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів та пільгових пенсіонерів, і працюючих в економіці країни осіб, молодших та старших від працездатного віку [7, с. 36]. Слід зауважити, що частіше у визначенні трудових ресурсів деякими авторами не згадується категорія «зайнятих у суспільному виробництві, які старші або молодші від працездатного віку» [8]. На нашу думку, це несправедливо, бо працюючих пенсіонерів і працюючих осіб, молодших від працездатного віку, слід відносити до трудових ресурсів і про це потрібно зазначити у визначенні терміна.

Осовська Г.В. пропонує розглядати трудові ресурси, як «частину населення, яка характеризується фізичними та розумовими здібностями до праці. До їх складу включають передусім населення працездатного віку. До трудових ресурсів належать також пенсіонери, зайняті в суспільному виробництві, та підлітки, які з тих чи інших причин працюють у сфері виробництва» [9, с. 36-37]. Науковець Махсма М.Б. [10, с. 30] наводить визначення, близьке до того, яке встановлено законодавством, вказуючи, що «трудові ресурси – це працездатне населення в працездатному віці, зайняте в різних сферах суспільно корисної праці і на навчанні з відривом від виробництва. Це чоловіки в віці 16-59 років і жінки в віці 16-54 років за винятком непрацюючих інвалідів праці і війни I і II групи і осіб, які отримують пенсії на пільгових умовах (чоловіки віком 50-59 років, жінки віком 50-54 років). До трудових ресурсів також відносять населення старше і молодше від працездатного віку, якщо воно зайняте в суспільному виробництві».

Трудові ресурси, зазначає Завіновська Г.Т., «це форма вираження людських ресурсів, що являють собою один із видів ресурсів економіки поряд з матеріальними». Вона вважає, що «особливість людських ресурсів полягає в тому, що вони одночасно є і ресурсами для розвитку економіки, і людьми, споживачами матеріальних благ і послуг. Проте залежно від соціальних, психологічних якостей людей, статі, віку, освіти, здоров'я, сімейного стану їхні матеріальні і моральні потреби неоднакові» [11, с. 23].

Дуже слушне, на нашу думку, трактування поняття трудових ресурсів пропонує Михайлова Л.І. Вона у своїй монографії характеризує цей термін як наявність і забезпеченість трудовими ресурсами об'єкта дослідження у більш широкому розумінні (країна, регіон) та зазначає, що «є правомірним також застосування його для дослідження проблеми забезпечення та використання їх на рівні конкретної організації». Це пояснюється тим, що «трудові ресурси є елементом ресурсного потенціалу кожного підприємства, а тому за умов

приведення їх до одного узагальнюючого показника ресурсного потенціалу застосування іншого терміна в цьому разі є менш вдалим» [12, с. 9].

Зокрема, Шиян В.Й. і Горковенко І.В. на рівні підприємства пропонують під трудовими ресурсами розуміти «ту частину населення, яка безпосередньо задіяна в процесі виробництва». Вони пропонують для визначення трудових ресурсів використовувати поняття «персонал» [13, с. 185]. У своїх дослідженнях Махсма М.Б. також пропонує розглядати трудові ресурси і на рівні країни в цілому чи окремого регіону, і на рівні конкретної організації [10].

Ми поділяємо ці думки і пропонуємо докладніше розглянути аналізований термін в розрізі підприємства, дати йому визначення. На нашу думку, трудовими ресурсами сільськогосподарського підприємства слід вважати людей, які офіційно вступили в трудову діяльність і мають достатні фізичні, розумові і вікові характеристики для виконання своїх обов'язків, тобто це працівники, які є в наявності підприємства.

У нашому дослідженні ми умовно поділили думки вчених на дві групи, перша: ті, які під трудовими ресурсами розуміють і наявних, і потенційних працівників; друга: ті, які відносять до трудових ресурсів працівників, які безпосередньо зайняті трудовою діяльністю.

«Ефективність використання трудових ресурсів як ресурсу економіки значною мірою залежить від складу трудових ресурсів за статтю, віком, освітою, професіоналізмом, станом здоров'я тощо» [11, с. 27]. Трудові ресурси, що розглядаються з урахуванням цих параметрів, являють собою потенціал трудових ресурсів.

Існує багато різноманітних тлумачень терміна «трудовий потенціал».

Шепотько Л.О., Прокопа І.В., Крисанов Д.Ф., які розуміють трудовий потенціал аграрного сектора як соціально-економічну категорію в найзагальнішому виразі, а саме як потенційні запаси живої праці, що має у своєму розпорядженні галузь [13].

Учені Лишиленко В.І., Остролуцька Н.О., Якуба К.І. характеризують трудовий потенціал як «запаси праці відповідної кількості і якості, які є в розпорядженні галузі. Він залежить від загальної чисельності трудових ресурсів, їх складу за статтю, віком, рівнем освіти, кваліфікації, територіальної і професійної мобільності, а також трудової активності» [14, с. 77]. Як бачимо, це визначення об’єднує в собі попередні думки і перетворюється на більш широке розуміння поняття «трудовий потенціал». Такої ж думки додержуються Богиня Д.П. і Грішнова О.А., визначаючи трудовий потенціал як інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик економічно активного населення [7, с. 42]. Близького значення цей термін набуває і у Єсінової Н.І. [4, с. 422].

Трудові ресурси в аграрних підприємствах представляють собою групу працівників, які володіють необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичними навичками для якісного і своєчасного виконання робіт у сфері сільськогосподарського виробництва. Ці ресурси включають в себе рядових робітників, інженерів, агрономів, ветеринарних лікарів та інших фахівців, які мають спеціалізовану освіту і досвід роботи в аграрному секторі. Вони забезпечують виконання технологічних вимог і норм, пов'язаних з вирощуванням і обробкою сільськогосподарських культур, управлінням тваринництвом та іншими аспектами сільського господарства. Трудові ресурси в аграрних підприємствах є важливим елементом для досягнення ефективності, якості і прибутковості в цій галузі.

1.2. Трудові ресурси як аспект управління

Система управління трудовими ресурсами являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Давно було відомо те, що трудові ресурси є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління.

За класичним визначенням, управління – це систематичний вплив на об'єкт (суспільна або державна структура, фірма, підприємство, організація, машина, механізм та інші) або його підрозділи з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і досягнення кінцевого результату.

В складній схемі управління економікою країни, регіону та діяльністю підприємства на перший план виходить управління трудовими ресурсами, що пояснюється тим, що люди є головним багатством будь-якої держави, основою формування трудового потенціалу регіону і країни, а на рівні підприємства будь-якої спеціалізації чи організаційно-правової форми трудові ресурси становлять основу виробництва, без якої ніякі інші фактори виробництва, чи то основні засоби, чи оборотні фонди, не змогли б включитися у виробничий процес і приносити економічні вигоди господарюючому суб'єкту. У процесі виробництва здійснюється поєднання робочої сили із засобами виробництва. З цих методологічних положень витікає необхідність впливу на процес праці і на працюючих для досягнення системою цілей, які стоять перед конкретним виробництвом або суспільством в цілому. Отже, можна констатувати, що виникає потреба в управлінні тією соціально-економічною системою, в якій здійснюється процес праці людини [15].

На даний час управління визначається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатною багаторазово підвищити його ефективність.

Управління діяльністю включає її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань.

Управління людьми пов’язане з забезпеченням співробітництва між всіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З точки зору діяльності організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Робота керівника має значення не тільки з точки зору результатів підприємства, але і з позицій особистого життя працівників.

В управлінні переплітаються різні знання, вміння і фактори людської діяльності. Це має принципове значення для застосування системного підходу до питань організації і аналізу управління в ринкових умовах господарювання. Мистецтво управління заключається у вдалому використанні системи знань за ринкової економіки. Функція управління є досить складною, багатоаспектною, функцією особливого роду. До функцій управління трудовими ресурсами належить аналіз, прогнозування, планування, регламентування, облік, контроль, стимулювання, оперативне регулювання [16].

Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. Воно представляє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. Робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку і дії людей, направляючи і мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному представляє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівниками.

Важливо зазначити те, що управління трудовими ресурсами представляє собою механізм впорядкування і удосконалення системи формування робочої сили, збереження, відтворення і покращання трудового потенціалу, управління розподілом трудових ресурсів, використанням

персоналу. Останнім часом все більше суть управління трудовими ресурсами розглядається з точки зору відношення до людини як до конкурентної вартості, яку потрібно направляти, стимулювати, розміщувати і розвивати з іншими ресурсами з метою безпосереднього сприяння досягненню стратегічної мети.

Система управління трудовими ресурсами є багатофункціональною та багаторівневою. Процес управління трудовими ресурсами охоплює державний, регіональний рівні і рівень окремо взятого підприємства. Про це відмічала Дорошенко Л.С., розглядаючи як предмет управління трудовими ресурсами систему соціально-економічних відносин, що складаються з приводу відтворення робочої сили, її формування, розподілу, перерозподілу і використання. Ця система представляє собою невід'ємний елемент загального механізму управління національною економікою як на макро так і на мікрорівні, оскільки об'єктом управління в даному випадку виступає один з найважливіших видів економічних ресурсів – трудові ресурси [17].

Механізм управління трудовими ресурсами є сукупністю різних форм і методів впливу на їх формування, розподіл і використання, які застосовують в своїй практиці різні управлінські структури на різних рівнях. Розвиток системи управління трудовими ресурсами пройшов декілька етапів, коли функції управління передавалися від однієї структури до іншої, коли питання управління трудовими ресурсами належали або до компетенції різних центральних органів управління або переходили на місця до сільськогосподарських підприємств.

На даний час ми стоїмо на позиції застосування системи управління трудовими ресурсами, яка характеризується вмілим та оптимальним поєднанням ринкових і державних (правових, адміністративних, економічних важелів) механізмів регулювання використання трудових ресурсів. Це пов'язано з тим, що управління трудовими ресурсами являє собою складний механізм організаційних зв'язків від регулювання демографічного розвитку,

працевлаштування населення, його професійної підготовки до раціонального використання робочої сили.

Відтворення трудового потенціалу, як об’єкт управління, включає три фази: формування та відшкодування, розподілу та перерозподілу і оптимального використання.

1. Фаза формування та відшкодування трудових ресурсів. Метою цієї фази є найповніше задоволення потреб суспільства у високоосвічених та кваліфікованих громадянах, які здатні забезпечити ефективне функціонування та розвиток усіх сфер організації соціального життя, політичного, економічного та духовного. Фаза включає відновлення населення, підготовку та перепідготовку кадрів, відшкодування фізичної та духовної здатності робітників. На даному етапі необхідними умовами ефективності політики в галузі трудових ресурсів є:

- пізнання системи об'єктивних законів народонаселення та активне використання їх в процесі розробки та реалізації демографічної політики;

- створення та впровадження концепції розвитку системи багаторівневої безупинної освіти та професійної орієнтації з урахуванням потреб та особливостей функціонування постсоціалістичного суспільства;

- розробка та реалізація основних напрямів діючої соціальної політики для вдосконалення умов життєдіяльності, поліпшення соціального забезпечення та використання вільного часу.

2. Фаза розподілу та перерозподілу трудових ресурсів. Характеризує забезпечення найефективнішої зайнятості працездатного населення, оптимального розподілу та перерозподілу кваліфікованої робочої сили між галузями суспільного виробництва, а також між галузями світового господарства та різними регіонами. Ефективна зайнятість населення забезпечується шляхом організації та вдосконалення робочих місць як в матеріальному виробництві, так і у невиробничій сфері, оптимізацією їх вдосконалення та збалансованості, розвитком мережі зайнятості населення як в державному, так і всесвітньому масштабах.

3. Фаза оптимального використання трудових ресурсів є поточною в процесі відновлення, оскільки в ній реалізується здатність людини до творчої праці, виробляються духовні та матеріальні блага, забезпечуються збільшення виробництва та підвищення якості суспільної праці. А це перш за все залежить від розвитку високих технологій, підвищення продуктивності живої праці, запровадження наукової організації праці, вдосконалення соціального розвитку трудових колективів, використання ефективних форм та методів керування персоналом підприємств та організацій [49].

Суть, об'єкти та задачі управління трудовими ресурсами визначають різноманітність організаційних і управлінських функцій, які розосереджені в різних управлінських структурах. Крім того управління трудовими ресурсами ускладнюється як специфікою і особливостями об'єкту управління, так і наявністю часто суперечливих процесів, що визначають формування, розподіл і використання трудових ресурсів. Все це в свою чергу ставить вимоги щодо необхідності жорсткої координації всього управлінського комплексу при обов'язковій умові чіткого розподілу і узгодження функцій з управління трудовими ресурсами між усіма органами управління.

На загальнодержавному та регіональному рівнях управління трудовими ресурсами є важливою складовою загальної системи регулювання соціально-економічного розвитку держави та суспільства. Цей процес направлений на забезпечення економіки кадрами відповідного рівня кваліфікації, сприяння підвищенню економічної активності населення, регулювання зайнятості працездатного населення та її структури з метою раціонального перерозподілу ресурсів праці в територіальному і галузевому розміщенні, ефективне використання трудових ресурсів. Система управління трудовими ресурсами має декілька складових: регулювання природного і механічного руху населення (відтворення населення), управління підготовкою робочої сили через загальну, професійно-технічну і спеціальну освіти; управління процесами відшкодування фізичних і духовних здібностей людини.

На верхньому рівні механізму управління трудовими ресурсами знаходиться держава, функції управління якої зводяться до розробки законодавчого і нормативного забезпечення управлінської діяльності та контроль за їх дотриманням. На сьогодні розвиток ринкової економіки вимагає адекватної адаптації організаційних структур до ринкового середовища. Тому реорганізація системи органів державної виконавчої влади, детальне і чітке розмежування функціональних обов'язків і повноважень між ними, створення дієвої системи управління народним господарством та забезпечення її належною законодавчо-нормативною базою, визначення гнучких форм і методів управління різними структурами, встановлення оптимальних форм взаємодії різних органів управління між собою, як наслідок реформування в державі та необхідна його умова, повинні відповідати вимогам соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Крім загальнодержавного регулювання, ефективна система управління трудовими ресурсами потребує галузевого і територіального узгодження їх розвитку і використання. Удосконалення управління і раціональне використання трудових ресурсів стримується існуючим недооцінюванням їх ролі в економічному і соціальному розвитку суспільства в цілому і особливо на регіональному рівні. В основному увага науковців і практиків з питань управління була зосереджена на проблемах загальнодержавного рівня або менеджменту підприємств. Тоді як середня ланка управління регіонального рівня залишилася практично поза увагою дослідників і управлінців. Як результат ігнорування середньої ланки – виникнення взаємопов'язаних проблем в загальній системі управління як єдиного цілого. Ці проблеми обумовлені суперечностями, що виникають між різними структурами управління різних рівнів. З одного боку, в законодавчому плані встановлена жорстко відрегульована практика управління у всіх регіонах країни, а з іншого – територіальне утворення має право на проведення власної регіональної соціально-економічної політики, що переслідує досягнення місцевих цілей. Тому, виходячи із специфіки об'єкту управління, можна

стверджувати про необхідність включення в систему управління трудовими ресурсами організаційних структур різних рівнів та забезпечення взаємоузгодженості їх діяльності, при якому кожен з органів управління має зайняти відповідну нішу.

В цій ієрархічній системі управління трудовими ресурсами найнижчу, але дуже важливу, позицію займає рівень підприємства, який має свою специфіку в цьому відношенні. В умовах становлення і розвитку ринкових відносин підвищується інтерес до управлінської теорії. На думку переважної частини спеціалістів, основна причина нерентабельності і банкрутства підприємств криється у відсутності якості управління. Тому на сучасному етапі велику увагу науковці, теоретики і практики, приділяють менеджменту – діяльності, що направлена на досягнення певного результату завдяки управлінським рішенням.

За сучасних умов поряд з глобальною перебудовою у сфері управління матеріальними та фінансовими ресурсами все більш актуальною стала необхідність якісно нового підходу щодо управління людськими ресурсами.

Основою будь-якого підприємства та його головним багатством були, є і залишаються люди. І тому правильна побудова політики як держави так і окремого господарюючого суб’єкта щодо менеджменту трудових ресурсів забезпечує левову частку у підвищенні ефективності підприємства і галузей. Важливою метою управління персоналом є використання особистого потенціалу кожного працівника, який являє собою комплексну характеристику здібності працівника виступати у ролі активного суб’єкта виробничої діяльності. Слід максимально використовувати здібності людини, але при цьому не вимагати від них більше ніж вони спроможні зробити.

В людині, її можливостях і здібностях заключається головне, що визначає людську діяльність у цілому, її продуктивність праці. В зв’язку з цим, в процесі розвитку та становлення підприємства і менеджменту в нашій економіці пропонуються нові стратегії управління персоналом. Романова Л.В. [18] відмічає про новий етап розвитку підприємства –

інноваційний, який потребує нової стратегії управління персоналом. Її мета полягає в поєднанні управління в традиційних структурах з можливістю прояву персоналом підприємницьких якостей, трансформуючи таким чином бюрократичне управління в новаторське.

Новітні стратегії управління персоналом стосуються розробки нових систем підбору і висування кадрів, ефективності підготовки та удосконалення персоналу, об'єктивної оцінки і заміни кадрів, їх перепідготовки та безперервного підвищення кваліфікації. Так, на нашу думку, удосконалення управління трудовими ресурсами можливе шляхом "омолодження" управлінського персоналу. З одного боку, це спонукатиме кадри молоді до пошуку нових ідей в сфері управління, з іншого – стимулюватиме молодь до самовдосконалення, навчання з метою підвищення своєї ролі в діяльності підприємства. Покращання якості трудового потенціалу можливе через впровадження навчання, здійснення керівництвом мотиваційної політики, але при цьому і управлінський апарат повинен удосконалювати свою роботу. Необхідно відмітити, що з поступовим розвитком ринкової економіки в нашій країні зростає інтерес керівників і спеціалістів до знань із сфери бізнесу і менеджменту.

Якісно новий шлях в системі управління трудовими ресурсами Березіна Л.М. вбачає в підвищенні якості трудового потенціалу за допомогою вкладень інвестицій не тільки в передову технологію та техніку, але й обов'язково у «людський капітал». Власне цей капітал, а не заводи, обладнання та виробничі запаси є головним чинником конкурентоспроможності, економічного росту та ефективності. У доказ своєї позиції автор наводить приклад Польщі, в якій керівництво людський фактор не визнало першочерговим, і величезну суму кредиту, одержаного з Заходу, витратило на придбання нових технологій для випуску конкурентноспроможної продукції. Однак, програма не дала очікуваних результатів, оскільки персонал підприємства не був готовий до роботи з

новою технікою, ефективність на підприємствах залишалася низькою, а, отже, якість життя не підвищилась [19].

Тому менеджерам на підприємствах в своїй управлінській програмі щодо трудових ресурсів завжди необхідно передбачати пункт витрат інвестиційного характеру для підвищення кваліфікації свого персоналу через систему навчання. Крім удосконалення знань і навиків, нова філософія менеджменту щодо вирішення проблем якості трудового потенціалу повинна базуватись на концепції високоморальності. Це твердження заслуговує на увагу, оскільки поняття «людський чинник» можна ототожнювати з “людськими здібностями”, тобто тим, що закладено в кожній людині природою, вихованням та освітою.

Суть управління трудовими ресурсами полягає в створенні необхідних соціально-економічних умов для їх нормального функціонування. Однією з таких умов та важливих факторів, що сприяє ефективному управлінню трудовими ресурсами є застосування мотиваційної системи. Стимулювати необхідно роботу керівників та спеціалістів, управлінський персонал, так і менеджери в своїй практиці повинні застосовувати систему мотивації праці. Слово «мотивація» французького походження. Воно в буквальному значенні означає спонукальну причину, імпульс, привід до вчинку або дії людини. В контексті цього поняття часто вживається як стимулювання або винагорода. За змістом використання поняття близькі, але неоднозначні [20]. Мотивація трактується як цілеспрямована діяльність по створенню спонукальних мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей. Вважається, що мотив являє собою внутрішні, а стимул зовнішні збуджуючі причини дій людини. Мотивація зайнятих у аграрній сфері можлива за двома напрямками: матеріальна і моральна (духовна), причому перше є найбільш дієвим [21].

У складній системі соціально-економічних факторів розвитку виробництва, підвищення продуктивності праці, важливе місце посідає заробітна плата, як ефективний стимул продуктивної зайнятості. Згідно економічної теорії існує 4 функції, які повинна виконувати заробітна плата

для нормального функціонування всієї економічної системи: відтворююча, регулююча, стимулююча і соціальна. На нинішньому етапі в сільському господарстві заробітна плата не виконує жодної із своїх функцій. Її низький рівень і відсутність гарантії в отриманні негативно позначається на економічних, психологічних і соціальних відносинах, є причиною соціально-економічних і демографічних проблем села, призводить до занепаду в аграрній сфері економіки. З метою створення ефективного регулятивного та мотиваційного механізму аграрної праці, забезпечення реалізації забезпечення заробітною платою своїх функцій, слід запровадити і здійснити комплекс заходів як на державному рівні, так і на рівні підприємства. Щодо держави, то з її боку слід встановити розмір мінімальної заробітної плати, що не може бути нижчою за межу малозабезпеченості і розробити механізм дотримання розміру і виплат заробітної плати, а також контролю за цим, слід також зменшити податкове навантаження на фонд заробітної плати. На рівні підприємства управлінці повинні розробити механізм оплати праці, який би відповідав ринковим вимогам. Заробітна плата повинна залежати від кількості і якості праці кожного робітника, що дозволить кожному працювати з використанням всіх своїх можливостей та спонукатиме їх до покращання результатів праці і своїх професійних здібностей та можливостей. З іншого боку, заробітна плата повинна залежати і від результатів функціонування підприємства, що в свою чергу стимулювати робітників до участі в управлінні підприємством.

Труднощами при впровадженні на підприємствах нових концепцій управління є необхідність зміни психології і якості управлінського персоналу.

Щодо якості управлінського персоналу, то слід знати, що саме менеджер і керівник формують основу клімату на підприємстві і в колективі. Й. Шумпетер проводить аналогію дій підприємця-менеджера з діями командира кавалерії: суть моменту керівництва кавалерією не в тому, щоб

піти в атаку, а в тому, щоб за тобою пішли інші. Такий вплив на керуючу структуру може здійснювати лише особливий тип людей [18].

Образу сучасного менеджера присвячено немало наукових праць. Те, що керівник підприємства повинен мати добре розвинуті підприємницькі здібності, зараз вже ні в кого не викликає сумніву. На думку Юрчишина В.В. [22], підприємливість керівника все очевидніше стає вирішальною передумовою умілого і ефективного вирішення проблем, які постають перед підприємством в тих чи інших конкретних умовах, на кожному даному етапі. Суспільне виробництво має чітку тенденцію до нормативно-правових, організаційно-економічних, техніко-технологічних та іншого роду змін та ускладнень, внаслідок чого праця керівника стає складнішою, важчою, відповідальнішою. До того ж вона ускладнюється швидше, ніж виробництво.

На сьогодні керівник повинен не просто організувати процес виробництва, а забезпечити саморозвиток та ефективну роботу колективу, створити умови для формування його професійних здібностей, нагромаджувати достатній обсяг знань, самостійно піклуватися про добробут свого підприємства, підвищення ефективності його виробництва, позицію підприємства на ринку. Для цього потрібно, щоб працівники, які займаються управлінською діяльністю, мали відповідну освіту, певний досвід, високу кваліфікацію, бажання і здібності до цього виду діяльності. Але цього недостатньо. Необхідно, щоб керівництво було своєчасно забезпечене повною та достовірною інформацією про стан виробництва, щоб працівники мали відчуття, що вони є власниками даного підприємства і вони несуть відповідальність за своє господарство, за його теперішнє і майбутнє. Керівники і спеціалісти підприємств, як організатори виробництва, повинні зважувати на те, що головним фактором в агропромисловому виробництві є кадри, тобто людський фактор. Від них залежить якість усього технологічного процесу та його кінцевий результат. Тому увага до людей, їх

висока матеріальна забезпеченість, інші соціально-моральні стимули мають стати провідною складовою організації виробництва.

В умовах дії ринкових законів реальність вимагає від управлінців не лише високого рівня кваліфікації і знань, а й певних морально-психологічних якостей. На сьогодні зміна психології управлінського персоналу є однією з проблем при впровадженні на сільськогосподарських підприємствах нових концепцій управління. Згідно з старою психологією управлінського мислення, вважається цілком нормальним явищем те, що шляхи удосконалення виробництва та першочергові проблеми повинні визначатися на концептуальному рівні. При цьому як колектив так і окрема особа виконують роль пасивного, незацікавленого виконавця – механізму, а не творця. В результаті цього сформувалась байдужість персоналу до своєї роботи, до підвищення своєї професійної майстерності, притаманна більшості людей. Наслідком такої поведінки стало зниження якісних характеристик трудового потенціалу при впровадженні у виробництво передової техніки та технології. Нові підходи до управління трудовими ресурсами повинні бути спрямовані на уникнення помилок управлінського персоналу у процесі управління підприємством, і в першу чергу таких як відмежування своїх підлеглих від процесу прийняття рішень, а надання їм ролі лише простих виконавців. Лише за таких умов може йти мова про ефективне виробництво, про прийняття раціональних управлінських рішень, і нарешті про те, що подібне підприємство може встояти перед будь-якими труднощами сучасності, яких багато в сільськогосподарському виробництві на всіх його етапах, та продовжити своє функціонування в ринкових умовах, де це агропідприємство займе певну ринкову нішу.

Необхідність співучасті робітників у процесі управління підприємством на Заході зрозуміли давно. Важливого значення надають як професійному, так і непрофесійному управлінню. Співучасть робітників в прийнятті управлінських рішень залежить від бажання керівництва і його вміння залучити до цього процесу персонал, а ефективна співучасть, на нашу

думку, зумовлюється відносинами власності. Так, одним з першочергових завдань аграрної реформи було і залишається відродження почуття господаря у селянина через реалізацію ними права власності на засоби виробництва і результати своєї праці. Федоров М. М. багато уваги в своїх роботах приділяє власності, і відмічає, що власність, як багатоаспектна категорія, виражає суспільні відносини між людьми та різними їх об'єднаннями щодо привласнення засобів і предметів праці у процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання. В економічному розумінні власність є сукупністю відносин людей щодо засобів виробництва і предметів споживання, а у філософському аспекті вона зумовлена морально-етичними прагненнями людини як господарюючого суб'єкта. Поєднуючи власний інтерес з інтересами суспільства людина – власник створює свій добробут і добробут своєї держави.

Прихильність людини до приватної власності і її магічна сила в процесі виробництва, як мотиваційний фактор ефективної праці, помічена давно. З цього приводу писав давньогрецький учений і філософ Арістотель: «крім усього іншого важко виразити словами, скільки насолоди в усвідомленні того, що дещо належить тобі, адже властиве кожному почуття любові до себе не є випадковим, а вкоріненим нам самою природою». Про вплив власності на відносини між людьми в ході виробничого процесу Арістотель відмічає: «Власність повинна бути спільною тільки у відносному розумінні, а взагалі – приватною. Адже, коли піклування про неї буде поділене між різними людьми, серед них зникнуть взаємні нарікання; навпаки з'явиться більша вигода, оскільки кожен буде із старанністю відноситись до того, що йому належить. Таким чином, очевидно, краще, щоб власність була приватною, а користування нею спільним». Про вроджений природний інстинкт почуття власності на сьогоднішньому етапі слід пам'ятати і використовувати в процесі управління трудовими ресурсами керівникам і управлінцям. Це той фактор, який допоможе в організації трудового колективу і удосконаленні його праці [23].

Проблема відносин власності в системі управління стала об’єктом досліджень в роботах Маліка М. Й. Він зазначає про те, що подальший розвиток нашого суспільствам передбачає вдосконалення відносин власності як одного з елементів мотиваційного механізму виробничої діяльності. Включатись у вирішення завдань суспільство зможе лише тоді, коли воно отримає економічний і психологічний імпульс до підприємництва. Якщо ми вдамося хоча б до побіжної характеристики товарного та ринкового виробництва, то пересвідчимося, що останнє саме і спрямоване на розкриття потенційних можливостей через власність. Власник, з точки зору управлінської діяльності, виступає активним суб’єктом управління виробничим процесом, а головним носієм відносин власності є працівник як господар, як власник свого капіталу. Менеджер, як власник, також буде намагатися направляти свою діяльність на удосконалення механізму управління на підприємстві. Тобто, за відносин приватної власності інтереси власників і менеджерів тісно переплітаються. Інтерес менеджера займає проміжне місце в системі інтересів, на яких ґрунтується ефективна управлінська діяльність. Наявність інтересу у працівників, які є власниками, допомагає ефективному управлінню ними [24].

Ефективна управлінська діяльність трудовими ресурсами передбачає не лише управління кожним працівником окремо взятим з урахуванням його інтересів, здібностей і можливостей, а й управління трудовим колективом в цілому. Трудовий колектив, як об’єкт управління, є складною системою, і являє собою багатогранну сукупність працівників з різними характерами, здібностями, потребами, що вступають між собою в різного роду відносини. Ці відносини можуть мати різнонаправлений характер: між працівником і керівництвом; між самими працівниками; між представниками управлінського апарату. Слід зазначити, що трудові відносини з точки зору управління є дуже його складним об’єктом і в той же час дуже відповідальною ланкою управлінського процесу. Це пояснюється тим фактом, що в управлінні конкретним працівником слід враховувати його

здібності та інтереси, а при управлінні трудовими відносинами до цього ще додаються інтереси інших працівників, їх знання і можливості, інтереси і можливості колективу і самого підприємства, а також суспільства в цілому.

В психології та соціології відносини між персоналом підприємства всіх рівнів отримали назву «міжособистісних відносин», а в управлінні – «міжособистісні комунікації». Коли однією з сторін такого спілкування виступає управлінець, то такі міжособистісні комунікації стають менеджерськими. Саме такі комунікації викликають інтерес в наших дослідженнях. Напрям менеджерських міжособистісних комунікацій в роботі Щербака О.Г. розглядається як чинник соціально-економічних проблем села. Ним виділяються 10 різновидностей менеджерських міжособистісних комунікацій: 4 горизонтальних та 6 вертикальних. До вертикальних відносяться контактні взаємини між нерівнозначними партнерами у сфері менеджерських стосунків. Сюди відносяться спілкування: з одного боку – між самими різнорівневими управлінськими працівниками; з іншого – між ними та робітниками. Горизонтальними менеджерськими комунікаціями є безпосередні контакти між рівнозначними партнерами у сфері менеджерських стосунків [19].

Підводячи підсумок вищезазначеному, можна стверджувати, що в умовах ринкової економіки управління трудовими ресурсами на регіональному та державному рівнях та менеджмент персоналу на рівні певного суб’єкту господарювання є могутніми важелями управління господарською діяльністю підприємства, галузі і в цілому економічної системи. Тому на сьогодні, зважуючи на соціально-економічні умови в Україні, в аграрній сфері економіки, і на те, що основою і вирішальним чинником будь-якого підприємства є люди, удосконалення і розвиток системи управління трудовими ресурсами є одним з першочергових завдань у розв’язанні проблем сільського господарства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ДП «ДГ «ХРИСТИНІВСЬКЕ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Дослідне господарство «Христинівське» Інституту розведення і генетики тварин імені М.В. Зубця Національної академії аграрних наук України» (далі ДП «ДГ «Христинівське») засноване на основі державної власності, перебуває у віданні Національної академії аграрних наук України, як органу управління державним майном.

Місцезнаходження ДП «ДГ «Христинівське» вул. Чуйкова, буд. № 3., м. Христинівка, Черкаська область, 20001.

Підприємство створене 25 грудня 1945 р. на основі постанови Ради Народних Комісарів від 1 грудня 1945 р., спільного наказу Народного Комісара харчової промисловості і Народного Комісара технічних культур СРСР від 1 грудня 1945 р. № 12/127 та наказу по Київському цукротресту від 20 грудня 1945 р. за № 678 радгосп відділився з Верхняцького цукрокомбінату та носив назву «Верхняцький елітно-насіннецькій радгосп».

Наказом Української академії аграрних наук від 14.04.1992 № 100 «Про впорядкування та перейменування мережі наукових установ Української академії аграрних наук» Підприємство перейменовано в Дослідне господарство «Христинівське».

Наказом Української академії аграрних наук від 28 серпня 2006 р. № 79 «Про перепідпорядкування Державного підприємства дослідного господарства «Христинівське» Інституту цукрових буряків Української академії аграрних наук до Інституту розведення і генетики тварин Української академії аграрних наук» Підприємство передано в

підпорядкування Інституту генетики і розведення тварин Української академії аграрних наук.

Наказом Національної академії аграрних наук України від 07.09.2010 № 69 «Про найменування установ, підприємств та організацій Національної академії аграрних наук України» «Інститут розведення і генетики тварин» перейменовано в «Інститут розведення і генетики тварин Національної академії аграрних наук України».

Діюче найменування Підприємства визначене постаново Президії Національної академії аграрних наук України від 25 вересня 2014 р. протокол № 18 «Про присвоєння Інституту розведення і генетики тварин НААН імені М.В. Зубця» та наказом Інституту розведення і генетики тварин Національної академії аграрних наук України від 10 листопада 2014 р. № 93-к «Про зміну назв державних підприємств мережі Інституту розведення і генетики тварин імені М.В. Зубця НААН».

Підприємство є правонаступником в частині землі, майна, майнових прав і зобов'язань Державного підприємства «Дослідне господарство «Христинівське» Інституту розведення і генетики тварин Національної академії аграрних наук України».

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією України, Законами України «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про особливості правового режиму діяльності Національної академії наук України, національних галузевих академій наук та статусу їх майнового комплексу», Цивільним, Господарським та Податковим кодексами України, іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Статутом Академії та цим Статутом.

Підприємство, як юридична особа, є державним сільськогосподарським підприємством, яке створене з метою організаційно-господарського забезпечення Науковій установі, якій безпосереднього підпорядковане, а також іншим науково дослідним установам Академії умов для своєчасного та високоякісного проведення наукових досліджень та їх апробації,

виробництва оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур і саджанців, нових засобів захисту рослин і тварин, вирощування племінного молодняку тварин і птиці, тощо.

Підприємство є державним сільськогосподарським статутним суб'єктом підприємницької діяльності, що здійснює дослідну, господарську і комерційну діяльність з метою досягнення позитивних економічних результатів та одержання прибутку.

Основні напрями діяльності ДП «ДГ «Христинівське»:

1. Активне сприяння Науковій установі, якій воно підпорядковане, а також іншим науковим установам в роботі по проведенню наукових дослідів, виробничої перевірки і впровадженню науково-технічних розробок.

2. Сприяння на взаємовигідній основі науковим установам в їх діяльності по поширенню серед державних підприємств та організацій, а також інших господарюючих суб'єктів досягнень науки, техніки і передового досвіду у виробництво.

3. Виробництво оригінального, елітного та репродукційного насіння сільськогосподарських культур, вирощування зернових та технічних культур, племінного молодняка худоби і птиці. Розведення великої рогатої худоби та інших тварин.

4. Оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, м'ясом та м'ясопродуктами, молочними продуктами.

5. Ефективне власне господарювання як приклад застосування результатів організаційних та наукових здобутків.

6. За кодом КВЕД

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.23 Оптова торгівля живими тваринами;

01.29 Вирощування інших багаторічних культур;

01.50 Змішане сільське господарство;

01.63 Після урожайна діяльність;

01.64 Оброблення насіння для відтворення;

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

10.81 Виробництво цукру;

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

46.31 оптова торгівля фруктами і овочами;

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

Підприємство може здійснювати інші види діяльності не заборонені чинним законодавством України та цим Статутом.

Усі види діяльності, які згідно із законодавством України потребують спеціальних дозволів чи ліцензій, здійснюються Підприємством лише після їх отримання.

Підприємство користується землею і іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності та чинного законодавства.

Земельні ділянки, які надані в постійне користування Підприємству для розміщення його об’єктів, здійснення науково-дослідної та господарської діяльності, виробництва оригінального, елітного та репродукційного насіння, вирощування садивного матеріалу сільськогосподарських культур, кормів для племінних тварин і пропаганди ведення товарного сільськогосподарського виробництва, визначених Статутом Академії та цим Статутом, є державною власністю.

Вилучення земельних ділянок Підприємства може здійснюватися лише за згодою Президії Академії відповідно до норм чинного законодавства.

Зміна цільового призначення та припинення права постійного користування земельними ділянками Підприємства, що віднесені до особливо цінних земель, допускається лише для розміщення на них об'єктів, що визначені Земельним кодексом України та в порядку, визначеному законодавством.

Підприємство може орендувати земельні ділянки, що перебувають у власності територіальних громад, громадян та юридичних осіб, для провадження статутної діяльності.

Динаміку зміни площі сільськогосподарських угідь ДП «ДГ «Христинівське» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад сільськогосподарських угідь
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Види земельних угідь	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Всього сільськогосподарських угідь	1450	1450	1450
в т.ч. рілля	1424	1424	1424

Джерело: побудовано за даними підприємства

З табл. 2.1 видно, що за досліджуваний період зміни у складі сільськогосподарських угідь не відбувались і рілля займала 98,2%.

Сільське господарство має свої специфічні особливості. Зокрема, оцінка корисного ефекту в сільськогосподарському виробництві завжди стосується земельної площі або поголів'я продуктивної худоби і співвідноситься з ними. Аналіз ефективності використання земельних угідь підприємства наведено в табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 свідчать, що ефективність використання земельних ресурсів ДП «ДГ «Христинівське» протягом досліджуваного періоду підвищилася.

Головною умовою будь-якого виробництва сільськогосподарської продукції є забезпеченість підприємства основними засобами (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Ефективність використання земельних ресурсів в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Урожайність, ц/га:				
зернових і зернобобових	63,1	62,8	64,4	102,1
соняшника	28,2	27,3	31,0	109,9
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц: зерна	3045,6	3066,3	3001,8	98,6
молока	1571,5	1649,2	1299,2	82,7
живої ваги великої рогатої худоби	87,6	78,8	84,0	95,9
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. валової продукції	1114,1	1098,7	1098,2	98,6
валового прибутку	197,9	238,5	265,8	134,3
чистого прибутку	16,4	18,2	20,0	122,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таблиця 2.3

Забезпеченість та використання основних засобів у ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	41863	44673	46209	110,4
Фондозабезпеченість, тис. грн.	28,9	30,8	31,9	110,4
Фондоозброєність, тис. грн.	387,6	475,2	502,3	129,6
Фондовіддача, грн.	0,39	0,36	0,34	87,2
Фондоємність, грн.	2,59	2,80	2,90	112,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.3 показують, що у 2023 р. порівняно із 2021 р. на підприємстві вартість основних засобів збільшилася на 10,4%, збільшилися також показники фондозабезпеченості, фондоозброєності, фондоємності відповідно на 10,4; 29,6; 12 %, а фондовіддача при цьому зменшилася на 0,05 грн., або 12,8%.

Для подальшого розвитку сільського господарства великого значення набуває спеціалізація господарства, яка передбачає зосередження засобів виробництва і живої праці на основних видах продукції. Для того, щоб визначити виробничий напрямок і спеціалізацію ДП «ДГ «Христинівське» розглянемо структуру товарної продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг і структура товарної продукції ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області, тис. грн.

Види продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	В середньому за 2021-2023 рр.	
				тис. грн.	питома вага, %
Зернові та зернобобові	7069	7553	11447	8689,7	27,6
Соняшник	3859	3766	6841	4822,0	15,3
Інша продукція рослинництва	28	53	66	49,0	0,2
Всього по рослинництву	11005	11372	18354	13577,0	43,1
Приріст живої маси великої рогатої худоби	1094	2598	2029	1907,0	6,1
Молоко	13148	17871	14815	15278,0	48,5
Інша продукція тваринництва	296	1813	88	732,3	2,3
Всього по тваринництву	14538	22282	16932	17917,3	56,9
Всього по господарству	25543	33654	35286	31494,3	100,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

З даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що господарство спеціалізується у галузі рослинництва на вирощуванні зернових культур та соняшнику, частка яких у структурі товарної продукції становить відповідно 27,6; 15,3%. В цілому виручка від реалізації сільськогосподарської продукції галузі рослинництва складає 4,1%. В галузі тваринництва значну питому вагу займає виробництво та реалізація молока – 48,5%. На основі проведених розрахунків можна визначити, що підприємство має молочно-зерновий напрямок виробництва.

Основні пункти реалізації сільськогосподарської продукції та основні пункти придбання товарно-матеріальних цінностей знаходяться в м. Умань.

Ефективна діяльність господарюючих суб'єктів насамперед залежить від забезпечення їх фінансовими ресурсами, а також від ефективного їх розподілу та використання.

Головним критерієм в управлінні економіко-фінансовою підсистемою підприємства є фінансовий аналіз, що характеризує оцінку фінансового стану підприємства, виявляє відхилення та тенденції економічного розвитку.

Фінансовий стан загалом можна охарактеризувати за допомогою структурного аналізу – вивчення структури і динаміки засобів підприємства і джерел їх формування. Структурний аналіз має попередній характер, оскільки в результаті його проведення ще не можна дати кінцеву оцінку якості фінансового стану, для одержання якої необхідним є розрахунок спеціальних показників.

Структурному аналізу передує загальне оцінювання динаміки активів і пасивів підприємства (табл. 2.5, 2.6).

Дані табл. 2.5 свідчать, що за 2021-2023 рр. сума наявних у підприємства коштів збільшилася на 408741 тис. грн., або в 2,8 рази. Це зростання обумовлено збільшенням як необоротних (на 38612 тис. грн.), так і оборотних активів (на 2259 тис. грн.).

Дані табл. 2.6 свідчать, що у структурі пасивів за період 2021-2023 рр. найбільшу питому вагу займав власний капітал (від 90,5% до 96,4%), який в основному складався із зареєстрованого (пайового) та додаткового капіталу. Позитивним моментом в діяльності господарства є створення резервного фонду. Сума поточних зобов'язань за досліджуваний період зросла на 243 тис. грн., або на 11,4%.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура активів ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Актив	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
І. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	0	0,0	37659	59,8	37659	59,4
первісна вартість	0	0,0	37659	59,8	37659	59,4
накопичена амортизація	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	34	0,2	0	0,0	0	0,0
Основні засоби:	11463	50,9	12500	19,8	12311	19,4
первісна вартість	31593	140,3	33211	52,7	34205	54,0
знос	20130	89,4	20711	32,9	21894	34,5
Інвестиційна нерухомість						0,0
Довгострокові біологічні активи:	1415	6,3	1546	2,5	1554	2,5
первісна вартість	1415	6,3	1546	2,5	1554	2,5
накопичена амортизація	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Інші фінансові інвестиції:	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Відстрочені податкові активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Інші необоротні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Усього за розділом І	12912	57,3	51705	82,1	51524	81,3
ІІ. Оборотні активи						
Виробничі запаси	5272	23,4	6120	9,7	6416	10,1
Поточні біологічні активи	2359	10,5	2240	3,6	2332	3,7
Незавершене виробництво	1211	5,4	1554	2,5	1691	2,7
Готова продукція	11	0,0	2	0,0	11	0,0
Товари	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	748	3,3	896	1,4	1022	1,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0	0,0	0	0,0	0	0,0
за виданими авансами	0	0,0	0	0,0	0	0,0
з бюджетом	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Поточні фінансові інвестиції	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Грошові кошти та їх еквіваленти:	2	0,0	470	0,7	390	0,6
Витрати майбутніх періодів	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Усього за розділом ІІ	9603	42,7	11282	17,9	11862	18,7
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,0	0	0,0		0,0
Баланс	22515	100,0	62987	100,0	63386	100,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таблиця 2.6

Динаміка та структура пасивів
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Пасив	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
І. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	11058	49,1	40717	64,6	48717	76,9
Капітал у дооцінках	0	0,0	1559	2,5	1559	2,5
Додатковий капітал	7992	35,5	8828	14,0	8828	13,9
Резервний капітал	1347	6,0	1611	2,6	1901	3,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Неоплачений капітал	20	0,1	20	0,0	0	0,0
Вилучений капітал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Усього за розділом І	20377	90,5	60695	96,4	61005	96,2
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Довгострокові кредити банків	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Довгострокові забезпечення	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Цільове фінансування	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Усього за розділом ІІ	0	0,0	0	0,0	0	0,0
ІV. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1807	8,0	1651	2,6	1719	2,7
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	89	0,4	114	0,2	119	0,2
товари, роботи, послуги	100	0,4	121	0,2	129	0,2
розрахунками з бюджетом	122	0,5	386	0,6	414	0,7
розрахунками зі страхування	1807	8,0	1651	2,6	1719	2,7
розрахунками з оплати праці	89	0,4	114	0,2	119	0,2
Поточні забезпечення						
Доходи майбутніх періодів						
Інші поточні зобов'язання	20	0,1	20	0,0	0	0,0
Усього за розділом ІV	2138	9,5	2292	3,6	2381	3,8
ІV. Зобовязання, повязані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		0,0		0,0		0,0
Баланс	22515	100,0	62987	100,0	63386	100,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Будь-яке підприємство основною метою своєї діяльності вважає одержання прибутку. Прибуток є одним з фінансових результатів діяльності підприємства й свідчить про його успішну діяльність, що досягається, якщо доходи перевищують видатки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Формування прибутку
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.(+,-)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25701	33764	35412	+9711
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22832	30306	31558	+8726
Валовий:				
прибуток	2869	3458	3854	+985
збиток	0	0	0	0
Інші операційні доходи	248	32	670	+422
Адміністративні витрати	1976	2285	3305	+1329
Витрати на збут	108	98	43	-65
Інші операційні витрати	658	703	721	+63
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	375	404	455	+80
збиток				
Доход від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи				
Інші доходи				
Фінансові витрати				
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати	137	140	165	+28
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
прибуток	238	264	290	+52
збиток				
Податок на прибуток від звичайної діяльності				
Фінансові результати від звичайної діяльності:				
прибуток	238	264	290	+52
збиток				
Надзвичайні:				
доходи				
витрати				
Податки з надзвичайного прибутку				
Чистий:				
прибуток	238	264	290	+52
збиток				

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.7 свідчать, що чистий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився на 52 тис. грн., або в 1,2 рази.

За ринкових умов підприємство самостійно визначає напрямки та розмір використання прибутку, який залишається в його розпорядженні після сплати податків.

Оцінку фінансовий стан підприємства можна здійснити за допомогою показників майнового стану; ліквідності; фінансової стійкості; ділової активності; рентабельності, які розраховуються на основі фінансової звітності.

Добрий фінансовий стан будь-якого підприємства формується в процесі його взаємовідносин із постачальниками, покупцями, акціонерами, банками та іншими юридичними і фізичними особами. З іншого боку, безпосередньо від підприємства залежить міра його економічної привабливості для всіх цих юридичних осіб, що завжди мають можливість вибору між багатьма підприємствами, спроможними задовольнити той самий економічний інтерес.

Відтак необхідно систематично, детально і в динаміці аналізувати фінанси підприємства, оскільки від поліпшення фінансового стану підприємства залежить його економічна перспектива.

Показники оцінки майнового стану підприємства наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оцінки майнового стану
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,021	0,014	0,029	+0,008
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,000	0,013	0,000	0,000
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,637	0,624	0,640	+0,003
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,363	0,376	0,360	-0,003

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз показників оцінки майнового стану підприємства свідчить, що в 2023 р. порівняно з 2021 р. коефіцієнт оновлення основних засобів

збільшився в динаміці на 38,1%. Так, в 2023 р. основні засоби були оновлені на 0,8 %. Зношеність основних засобів в 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 0,3 %. Станом на 2023 р. основні засоби підприємства були зношені на 64%. Відповідно за досліджуваний період зменшився коефіцієнт придатності основних засобів.

Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання.

Показники ліквідності підприємства представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Чистий робочий капітал, тис. грн.	7465,0	8990,0	9481,0	+2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,205	0,164	+0,163
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,351	0,596	0,593	+0,242
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,492	4,922	4,982	+0,490

Джерело: розраховано за даними підприємства

Показники табл. 2.9 засвідчили, що чистий робочий капітал в 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс на 2016 тис. грн., а отже фінансових ресурсів для розширення діяльності та інвестування на підприємстві стало в 1,27 рази більше. Значення коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності не відповідали нормативним значенням, тобто в цей період за рахунок грошових коштів, що були на розрахунковому рахунку, підприємство не завжди було спроможне погасити негайно поточні (короткострокові) зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить, що в 2023 р. на 1 грн. поточних зобов'язань підприємства припадало 4,982 грн. поточних активів. Отже, господарство може розглядатися як таке, що успішно функціонує.

Підприємство вважається фінансово стійким за умови, що частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів підприємства становить не менше 50 %.

Показники оцінки фінансової стійкості ДП «ДГ «Христинівське» представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки фінансової стійкості
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,777	0,797	0,799	+0,022
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	0,843	0,907	0,907	+0,064
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,366	0,148	0,155	-0,211
Коефіцієнт фінансування	9,531	26,481	25,622	+16,091
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,905	0,964	0,962	+0,057
Коефіцієнт фінансової залежності	1,105	1,038	1,039	-0,066
Коефіцієнт фінансового ризику	0,105	0,038	0,039	-0,066

Джерело: розраховано за даними підприємства

Виходячи з табл. 2.10 аналіз показників фінансової стійкості засвідчив, що в 2023 р. порівняно з 2021 р. відбулося збільшення забезпеченості оборотних активів та запасів підприємства власними коштами, що важливо для здійснення нормальної виробничо-господарської діяльності підприємства. Слід зазначити, що підприємство за досліджуваний період було незалежним від зовнішніх джерел фінансування, оскільки коефіцієнт фінансової незалежності станом на 2023 р. становив 0,962, що відповідає нормативному значенню.

Проведення аналізу ділової активності (табл. 2.11) дозволяє зробити висновок, що коефіцієнти ділової активності за досліджуваний період не відповідають нормативним значенням, хоча переважна більшість коефіцієнтів ділової активності збільшилися.

Таблиця 2.11

Показники оцінки ділової активності
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,411	0,521	0,525	-0,114
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,269	0,833	0,582	-0,687
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,814	3,233	3,060	+0,246
Тривалість одного обороту оборотних засобів	127,942	111,340	117,641	-10,301
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	2,687	3,229	3,099	+0,412
Тривалість одного обороту виробничих запасів	133,991	111,477	116,163	-17,828
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	48,799	49,291	44,311	-4,488
Тривалість погашення дебіторської заборгованості	7,377	7,304	8,124	+0,747
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,486	18,292	18,187	+2,701
Тривалість погашення кредиторської заборгованості	23,246	19,681	19,794	-3,452
Коефіцієнт оборотності усіх активів	1,386	0,948	0,673	-0,713
Тривалість одного обороту усіх активів	259,712	379,851	535,297	+275,585

Джерело: розраховано за даними підприємства

Відповідно за досліджуваний період зменшилася тривалість одного обороту кожного з цих показників. Це свідчить про зростання темпів обертання активів, що в свою чергу, впливає на підвищення ефективності їх використання та фінансового благополуччя підприємства.

На короткострокову і довгострокову платоспроможність підприємства впливає його здатність отримувати прибуток. В зв’язку із цим розглянемо такий аспект діяльності підприємства – як рентабельність, яка є якісним показником ефективності роботи підприємства.

Показники рентабельності підприємства наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області, %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Коефіцієнт рентабельності активів	1,070	0,618	0,459	-0,611
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,175	0,651	0,477	-0,698
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації	11,163	10,242	10,883	+0,280
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком	0,926	0,782	0,819	-0,107
Коефіцієнт рентабельності продукції (робіт, послуг)	12,566	11,410	12,212	+0,354
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	1,326	1,309	1,420	+0,094

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.12 позитивним моментом в діяльності підприємства є зростання за досліджуваний період коефіцієнтів рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації, продукції (робіт, послуг), виробничих фондів відповідно на 0,28; 0,354; 0,094 в.п.

Значення коефіцієнтів табл. 2.12 свідчать, що станом на кінець 2023 р. на 1 грн. активів припадало майже 0,5 коп. чистого прибутку, на 1 грн. капіталу власників припадало 0,5 коп. чистого прибутку, сума одержаного валового прибутку становила 10,9 коп. в розрахунку на 1 грн. виручки, сума одержаного чистого прибутку становила 0,8 коп. в розрахунку на 1 грн. виручки, в розрахунку на 1 грн. понесених витрат підприємство отримало 12,2 коп. прибутку, на 1 грн. виробничих фондів припадало 1,4 коп. чистого прибутку. Дані результату аналізу рентабельності підприємства свідчать про те, що його фінансовий стан наближений до задовільного.

2.2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Виробництво будь-якої продукції в сільськогосподарських підприємствах супроводжується використанням трудових ресурсів, які представляються працівниками різних категорій, що залучаються до виробництва. Кількість працюючих на досліджуваному підприємстві представлена в табл. 2.13.

Дані табл. 2.13 свідчать, що кількість працюючих на підприємстві має тенденцію до зменшення, зокрема, кількість штатних працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 15,6%, а працівників-виробничників – на 12,4%. Зміна кількості працівників підприємства представлена на рис. 2.1.

Таблиця 2.13

Наявність та структура трудових ресурсів в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Категорії працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %	осіб	Питома вага, %
Середньооблікова кількість штатних працівників	128	100,0	117	100,0	108	100,0
Середньооблікова кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарсь-кому виробництві – всього	105	82,0	94	80,3	92	85,2
у тому числі: в рослинництві	37	28,9	32	27,4	28	25,9
в тваринництві	68	53,1	62	52,9	64	59,3

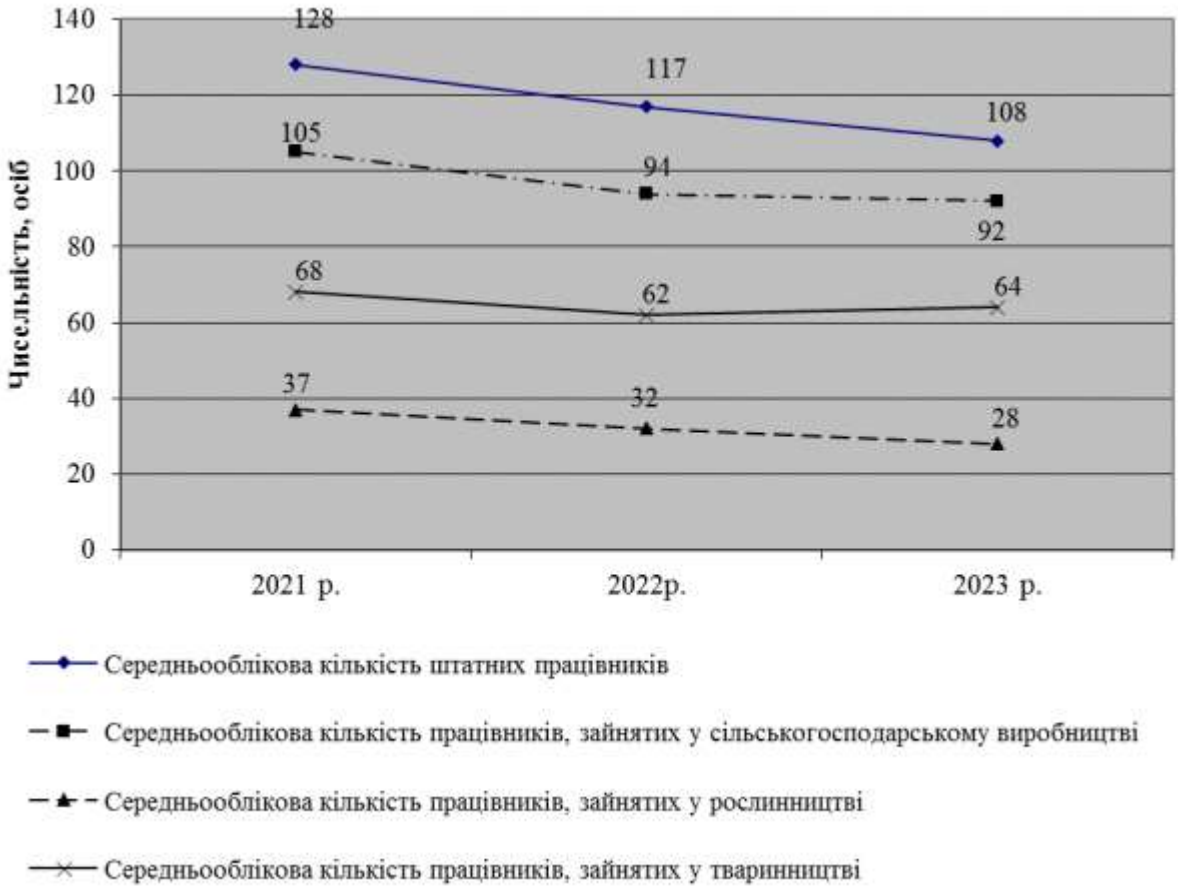


Рис. 2.1. Кількість працівників ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Джерело: побудовано за даними підприємства

Певний вплив на якісний склад працівників мають процеси руху трудових ресурсів підприємства – прийом та звільнення. В результаті загального обороту трудових ресурсів здійснюється якісна зміна їх складу: старіння чи омолодження, підвищення чи зниження загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня, а також стажу роботи в даному підприємстві.

Рух трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Рух робочої сили в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області, осіб

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Прийнято	48	52	63
з них: на новостворені робочі місця	-	-	-
Вибуло, усього	64	68	76
з них з причин:			
скорочення штату	-	-	-
плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	64	68	76
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	128	117	108
Кількість вакансій на кінець звітного періоду	-	-	-
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,375	0,444	0,583
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,500	0,581	0,704
Коефіцієнт міграції	0,875	1,026	1,287
Коефіцієнт плинності кадрів	0,500	0,581	0,704

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.14 свідчать, що за досліджуваний період кількість прийнятих на роботу працівників збільшилася на 15 осіб, а кількість тих, що вибули, – на 12 осіб. Всі коефіцієнти, які характеризують рух робочої сили збільшилися, а коефіцієнт обороту з вибуття та коефіцієнт плинності кадрів були однаковими через те, що працівники вибували лише за власним бажанням.

Однак для підприємства важлива не наявність трудового потенціалу, а те, наскільки повно він використовується, що є передумовою належної забезпеченості трудовими ресурсами.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем використання фонду робочого часу. Раціональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці та визначається високою ефективністю, бо дає змогу збільшити виробництво продукції без додаткових інвестицій.

Використання персоналу досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Використання робочого часу в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Робочий час, люд.-год.	Кількість працівників, осіб	Робочий час, люд.-год.	Кількість працівників, осіб	Робочий час, люд.-год.	Кількість працівників, осіб
Фонд робочого часу, всього	258130	128	249276	117	247885	108
Відпрацьовано, всього	228961	х	219369	х	216763	х
з них надурочно	-	х	-	х	-	х
Невідпрацьовано, усього	26531	х	25998	х	24542	х
у тому числі: щорічні відпустки	20654	127	20125	115	20576	107
тимчасова непрацездатність	5343	44	5139	35	3212	32
відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін	534	8	734	15	754	12
інші причини	-	х	-	х	-	х
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,887		0,880		0,874	

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.15 свідчать, що фонд робочого часу в 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 10245 люд.-год., або на 4 %, причому коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 1,5%.

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему показників продуктивності праці. Найбільш узагальнюючим показником є середньорічний виробіток продукції на одного працівника (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Продуктивність праці в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	Значення показника		Зміни	
	2022 р.	2023 р.	Абс.	Відн., %
Вироблено валової продукції, тис. грн.	15601	15924	+323	+2,1
Середньорічна чисельність працівників	117	108	-9	-7,7
у тому числі працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві	94	92	-2	-2,1
Частка працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, у загальній чисельності працівників	80,34	85,19	+4,85	+6,0
Дні, які відпрацював один працівник, зайнятий в сільськогосподарському виробництві, за рік	277	273	-4	-1,4
Години, які відпрацювали всі працівники, зайняті в сільськогосподарському виробництві	186172	180835	-5337	-2,9
Середня тривалість робочого дня, год.	7,15	7,20	+0,05	+0,7
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	133,34	147,44	+14,1	+10,6
Виробіток працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, тис. грн.				
середньорічний	165,97	173,09	+7,12	+4,3
середньоденний	0,60	0,58	-0,02	-3,3
середньогодинний, грн.	83,80	88,06	+4,26	+5,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Його величина залежить не лише від виробітку працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, а й від частки останніх у загальній чисельності працюючих підприємства, а також від кількості днів, які вони відпрацювали, і від тривалості робочого дня.

Звідси середньорічний виробіток одного працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, дорівнює добутку таких факторів:

$$РВ^{П} = Ч \cdot Д \cdot Т \cdot ГВ,$$

де Ч – частка працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, в загальній чисельності працівників;

Д – кількість днів, які відпрацював один працівник, зайнятий в сільськогосподарському виробництві, за рік;

Т – середня тривалість робочого дня, год.;

ГВ – середньогодинний виробіток продукції.

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середньорічного виробітку персоналу підприємства проведемо за способом абсолютних різниць (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Фактор	$\Delta PB^{П}$, тис. грн.
Зміни: частка працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, у загальній чисельності працівників	$\Delta PB_{Ч} = \Delta Ч \times PB_0^{ПС} = 0{,}0485 \times 165{,}97 = 8{,}05$
кількості днів, які відпрацював один працівник, зайнятий в сільськогосподарському виробництві, за рік	$\Delta PB_{Д} = Ч_1 \times \Delta Д \times ДВ_0 = 0{,}8519 \times (-4) \times 0{,}60 = -2{,}04$
тривалості робочого дня	$\Delta PB_{Т} = Ч_1 \times Д_1 \times \Delta Т \times ГВ_0 = 0{,}8519 \times 273 \times 0{,}05 \times 0{,}08380 = +0{,}97$
середньогодинного виробітку	$\Delta PB_{ГВ} = Ч_1 \times Д_1 \times Т_1 \times \Delta ГВ = 0{,}8519 \times 273 \times 7{,}20 \times 0{,}00426 = +7{,}13$
Всього	+14,11*

Джерело: розраховано за даними підприємства

За даними табл. 2.16 і 2.17, середньорічний виробіток працівника підприємства в 2023 р. більший від цього показника в 2022 р. на 14,11 тис. грн. Він збільшився в основному в зв’язку зі збільшенням середньорічного та

середньогодинного виробітку працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві.

Аналогічно проаналізуємо зміни середньорічного виробітку працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, що залежить від кількості днів, які відпрацював один працівник за рік, середньої тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку:

$$РВ^{ПС} = Д \cdot Т \cdot ГВ.$$

Обчислимо вплив цих факторів за способом абсолютних різниць:

$$\Delta РВ_{Д} = \Delta Д \cdot Т_0 \cdot ГВ_0 = -4 \cdot 7{,}15 \cdot 83{,}80 = -2382{,}38 \text{ грн.};$$

$$\Delta РВ_{Т} = Д_1 \cdot \Delta Т \cdot ГВ_0 = 273 \cdot 0{,}05 \cdot 83{,}30 = 1137{,}05 \text{ грн.};$$

$$\Delta РВ_{ГВ} = Д_1 \cdot Т_1 \cdot \Delta ГВ = 273 \cdot 7{,}20 \cdot 4{,}26 = 8373{,}46 \text{ грн.}$$

Разом 7128,13*

*за рахунок заокруглень математичний розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку, визначений за способом абсолютних різниць, не співпадає з абсолютною зміною даного показника в табл. 2.9.

Велику роль у вивченні впливу факторів на рівень середньогодинного виробітку відіграють прийоми кореляційно-регресійного аналізу.

За допомогою даного методу нами досліджено вплив фондоозброєності на рівень середньогодинного виробітку працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві. Для вивчення їх взаємозв'язку застосовувалось прямолінійне рівняння регресії

$y_x = a_0 + a_1 x$,

де y_x – теоретичні значення результативної ознаки;

a_0 – початок відліку, або значення y_x при умові, що $x = 0$;

a_1 – коефіцієнт регресії, який показує як змінюється y_x при кожній зміні x на одиницю;

x – значення факторної ознаки.

Розв'язок рівняння зроблений на ЕОМ і представлений в додатку А.

В результаті математичної обробки показників отримали рівняння регресії, яке має вигляд:

y_x = -15534,3 + 87,8х.

Економічний зміст цього рівняння такий: коефіцієнт регресії показує, що в господарстві за досліджуваний період із збільшенням фондоозброєності на 1 тис. грн. середньогодинний виробіток працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, зростає в середньому на 87,8 грн. Параметр a_0 (-15534,3) як вільний член рівняння має тільки розрахункове значення і не інтерпретується.

В нашому випадку коефіцієнт кореляції R = 1, тобто зв'язок між ознаками функціональний і так як він зі знаком " + ", то це означає прямий зв'язок між у і х.

Для характеристики зміни продуктивності праці використовуються два індекси продуктивності праці (трудовий і вартісний).

Розрахунок і аналіз індексів продуктивності праці в ДП «ДГ «Христинівське» розглянемо в табл. 2.18.

Розрахуємо трудовий індекс продуктивності праці:

$$I_{\text{прод. праці (трудовий)}} = \frac{\sum t_0 \cdot q_1}{\sum t_1 \cdot q_1} = \frac{210{,}18}{154{,}51} = 1{,}3603, \text{ або } 136{,}03\%.$$

Отже, продуктивність праці по всіх видах продукції у середньому збільшилася на 36,03%.

Різниця між чисельником і знаменником $\sum t_0 q_1 - \sum t_1 q_1 = 210{,}18\text{-}154{,}51 =$ 55,67 тис. люд.-год. показує економію робочого часу в 2023 р., яка була спричинена зростанням продуктивності праці.

Для визначення вартісного індексу продуктивності праці розрахуємо затрати праці на продукцію базисного року, вартість продукції кожного виду в порівнянних цінах по всіх видах за 2022 р. і 2023 р.

$$\left(\sum t_0 q_0 = \sum T_0; \sum q_0 p_0, \sum q_1 p_0\right).$$

За даними щодо вартості продукції і загальних затрат праці розрахуємо середній рівень продуктивності праці:

у 2022 р. $\frac{\sum q_0 p_0}{\sum T_0} = \frac{6149{,}31}{198{,}72} = 30{,}945$ грн. на 1 людино-годину;

у 2023 р. $\frac{\sum q_1 p_0}{\sum T_1} = \frac{6323{,}44}{154{,}51} = 40{,}926$ грн. на 1 людино-годину.

Розрахуємо вартісний індекс продуктивності праці:

$$I_{\text{прод. праці (вартісний)}} = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum T_1} \div \frac{\sum q_0 p_0}{\sum T_0} = \frac{40{,}926}{30{,}945} = 1{,}3225, \text{ або } 132{,}25\%.$$

Індекс показує, що продуктивність праці у 2023 р. порівняно з 2022 р. у середньому зросла на 32,25%.

Розкладемо вартісний індекс продуктивності праці як індекс змінного складу на індекси, що його складають, фізичного обсягу продукції і затрат праці й оцінимо ступінь впливу на продуктивність праці цих факторів.

$$I_{\text{прод. праці (вартісний)}} = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum T_1} \div \frac{\sum q_0 p_0}{\sum T_0} = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} \div \frac{\sum T_1}{\sum T_0}$$

I_q I_T

Індекси фізичного обсягу і затрат праці становитимуть:

$$I_q = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0} = \frac{6323{,}44}{6149{,}31} = 1{,}0283, \text{ або } 102{,}83\%;$$

$$I_T = \frac{\sum T_1}{\sum T_0} = \frac{154{,}51}{198{,}72} = 0{,}7775, \text{ або } 77{,}75\%.$$

$I_{\text{прод. праці (вартісний)}} = I_q : I_T = 1{,}0283 : 0{,}7775 = 1{,}3226$, або 132,26%.

Отже, продуктивність праці зросла у результаті збільшення фізичного обсягу продукції на 2,83% при зниженні затрат праці на 22,25%.

Таблиця 2.18

Дані для розрахунку індексів продуктивності праці в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Продукція	Вихідні дані					Розрахункові дані					
	виробництво продукції, тис. ц		затрати праці, тис. люд.-год.		порівнянна ціна 1 ц продукції, грн.	затрати праці на 1 ц, тис. люд.-год.		індивідуальні індекси продуктивності праці	умовні затрати праці, люд.-год.	вартість валової продукції, тис. грн.	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.		2022 р.	2023 р.			2022 р.	2023 р.
	q_0	q_1	$T_0=t_0q_0$	$T_1=t_1q_1$	p_0	$t_0=T_0:q_0$	$t_1=T_1:q_1$	$i_t=t_0:t_1$	$T_{умов}=t_0q_1$	q_0p_0	q_1p_0
Зерно	23,85	21,44	12,40	12,22	130,20	0,52	0,57	0,92	11,15	3105,27	2791,49
Соняшник	6,00	7,43	7,74	7,88	284,21	1,29	1,06	1,22	9,58	1705,26	2111,68
Приріст великої рогатої худоби	1,15	1,22	178,58	134,41	1164,16	155,29	110,17	1,41	189,45	1338,78	1420,28
Всього	х	х	198,72	154,51	х	х	х	х	210,18	6149,31	6323,44

Джерело: розраховано за даними підприємства

Велике значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності персоналу). Зв'язок даного показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$Р_П = \frac{П}{ЧВП} = \frac{П}{ЧД} \cdot \frac{ЧД}{ВП} \cdot \frac{ВП}{ЧВП} = P_{об} \cdot РТ \cdot РВ,$$

де $Р_П$ – рентабельність персоналу;

П – прибуток від реалізації продукції;

ЧВП – середньооблікова чисельність персоналу;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

ВП – вартість випуску продукції в діючих цінах;

$Р_{об}$ – рентабельність обороту;

РТ – рівень товарності продукції;

РВ – середньорічний виробіток продукції на одного працівника у поточних цінах.

Дані табл. 2.19, 2.20 показують, які фактори вплинули на зміну розміру прибутку на одного працівника.

Таблиця 2.19

Вихідні дані для факторного аналізу рентабельності персоналу ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Показники	Значення показника		Зміна
	2022 р.(t_0)	2023 р.(t_1)	
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	3458	3854	+396
Валовий обсяг виробництва продукції в поточних цінах звітного року, тис. грн.	51865	47676	-4189
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	33764	35412	+1648
Середньооблікова чисельність працівників	117	108	-9
Рентабельність обороту, %	10,2	10,9	+0,7
Рівень товарності, %	65,1	74,3	+9,2
Середньорічний виробіток продукції одним працівником (в поточних цінах), тис. грн.	443,3	441,4	-1,9
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	29,6	35,7	+6,1

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.20

Розрахунок впливу факторів на зміну розміру прибутку на одного працівника ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

Фактор	Розрахунок впливу	Розмір впливу, тис. грн.
Рентабельність обороту	$\Delta P_{об} \cdot PT_1 \cdot PB_1 = 0{,}7 \cdot 0{,}743 \cdot 441{,}4 \div 100$	+2,3
Рівень товарності	$\Delta PT \cdot PB_1 \cdot P_{об0} = 0{,}092 \cdot 441{,}4 \cdot 10{,}2 \div 100$	+4,1
Середньорічний виробіток працівника	$\Delta PB \cdot PT_0 \cdot P_{об0} = (-1{,}9) \cdot 0{,}651 \cdot 10{,}2 \div 100$	-0,1
Всього		+6,2

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 2.20 свідчать, що розмір прибутку на одного працівника збільшився за рахунок зростання рентабельності обороту, рівня товарності відповідно на 2,3; 4,1 тис. грн. Зменшення середньорічного виробітку продукції одним працівником призвело до зниження прибутку на одного працівника на 0,1 тис. грн.

Аналіз використання персоналу на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати у тісному зв'язку з оплатою праці (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Склад фонду оплати праці в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього	7030,9	11042,9	13232,2
у тому числі: Фонд основної заробітної плати	5751,3	8447,8	10665,2
Фонд додаткової заробітної плати, всього	1251,5	2528,8	2499,2
з нього надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	364,2	1102,6	1089,7
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	194,0	488,1	267,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	28,1	66,3	52,8
з них - матеріальна допомога	28,1	66,3	52,8
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	693,3	938,1	1139,4
з нього оплата (компенсація) основної та додаткової відпусток	693,3	938,1	1139,4

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.21 свідчать, що за досліджуваний період розмір фонду заробітної плати збільшився на 6201,3 тис. грн., або в 1,9 рази, зокрема, фонд основної заробітної плати зріс на 4913,9 тис. грн., або в 1,9 рази, фонд додаткової заробітної плати збільшився на 1247,7 тис грн., або в 2 рази. Позитивним моментом в діяльності підприємства є відсутність заборгованості з виплати заробітної плати працівникам.

Для оцінки ефективності використання коштів на оплату праці необхідно застосовувати показники, наведені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Показники ефективності використання фонду оплати праці в ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області, грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробництво продукції в поточних цінах на 1 грн. зарплати	8,43	7,98	6,49
Виручка на 1 грн. зарплати	5,85	5,20	4,82
Сума валового прибутку на 1 грн. зарплати	0,65	0,53	0,52
Сума чистого прибутку на 1 грн. зарплати	0,05	0,04	0,04

Джерело: розраховано за даними підприємства

Із табл. 2.22 видно, що в досліджуваному підприємстві за 2021-2023 рр. спостерігається зниження ефективності використання коштів фонду оплати праці.

2.3. Оцінка ефективності управління підприємством

Рівень ефективності управління підприємством залежить від професіоналізму менеджера, особливо що стосується взаємодії з колективом працівників. Керівник сучасного аграрного підприємства, а також і спеціалісти повинні досконало володіти мистецтвом ефективного поєднання наявних ресурсів, знати закони і принципи менеджменту, вміти правильно розподілити свій час, а головне – прийняти правильне, виважене рішення.

Компетенція працівників з точки зору одержання відповідного меті виробничого результату відіграє одну з вирішальних ролей у забезпеченні ефективного управління. Кваліфіковані, талановиті працівники поряд із раціональною організацією їх взаємодії здатні забезпечити конкурентні переваги, тому якісні характеристики кадрового потенціалу, а також оптимізація їх структури по професіях і посадах відповідно особливостей виробництва є запорукою досягнення цілей організації-суб'єкта господарювання.

Якісний кадровий склад характеризується статево-віковою структурою кадрово-управлінського персоналу, рівнем загальної і спеціалізованої освіти і деякою мірою стажем роботи за спеціальністю (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Якісний склад основної частини управлінського персоналу ДП «ДГ Христинівське» Уманського району Черкаської області на 01.01.2024 року

Посада	Загальний стаж роботи	Стаж роботи на посаді	Стать	Вік, років	Рівень освіти
Директор	12	8	Чоловіча	40	Вища
Радник директора	46	6	Чоловіча	71	Вища
Головний бухгалтер	34	17	Чоловіча	52	Вища
Головний агроном	26	14	Чоловіча	53	Вища
Головний ветеринарний лікар	32	20	Чоловіча	53	Вища

Джерело: розраховано за даними підприємства

З даних табл. 2.23 видно, що вікова структура управлінського персоналу коливається від 40 до 71 років. Зокрема, вік керівника становить 40 років. Результати психологічних досліджень свідчать, що період 31-40 років найбільш сприятливий для здійснення процесу управління.

Стаж роботи на займаній посаді свідчить про великий практичний досвід і набуті навички виконання визначених функцій.

Слід відмітити також, що основна частина апарату управління на 100 % складається із представників чоловічої статі.

Щодо рівня освіченості кадрово-управлінського потенціалу господарства спостерігається така тенденція, що 100 % представники апарату управління мають вищу освіту.

Безпосередня оцінка ефективності діяльності управлінця окремо або кадрово-управлінського потенціалу сільськогосподарського підприємства взагалі починається з ознайомлення з основними документами, що регламентують його діяльність, зокрема – посадові інструкції та кваліфікаційні характеристики посади, контракти тощо. Оцінка за зазначеними документами ускладнюється тим, що вони в більшості випадків не досконалі та не адаптовані до сучасних умов, а іноді, деякі з них взагалі відсутні на підприємстві. Разом з тим, саме вони мають регулювати діяльність управлінців, і бути основою для оцінки відповідності їх роботи, покладеним на них функцій.

Проблема аналізу управлінської діяльності досі ще немає певного розв'язання. Специфіка проведення ефективності управління виробництвом обумовлюється особливостями управлінської праці, яка прямо не створює матеріальні блага, а досягає цього завдяки впливу на інших людей.

Виходячи з цього, кількісна оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності підприємства в цілому.

Розглядаючи показники оцінки ефективності управління виробництвом, І.Ф. Піскуненко розділив їх на три категорії:

1. Загальні результативні показники.
2. Показники економічності апарату управління.
3. Показники продуктивності управлінської праці.

Ці показники дають можливість з різних сторін оцінити ступінь реалізації кадрово-управлінського потенціалу. Оцінка ефективності роботи апарату управління представлена в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Оцінка ефективності управління виробництвом в ДП «ДГ «Христинівське» Умавського району Черкаської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+,-)
Загальні результативні показники				
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.:				
на 1 га сільськогосподарських угідь	1,98	2,38	2,66	+0,68
на 1 середньорічного працівника	27,32	36,79	41,89	+14,57
Прибуток (збиток), тис. грн.:				
на 1 га сільськогосподарських угідь	0,16	0,18	0,20	+0,04
на 1 середньорічного працівника	2,27	2,81	3,15	+0,88
Рівень рентабельності, %	0,6	0,6	0,6	0,0
Показники економічності апарату управління				
Питома вага витрат на управління в собівартості валової продукції, %	5,8	5,6	7,5	+1,7
Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції, %	6,0	5,4	5,5	-0,5
Питома вага оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, %	41,6	33,6	33,2	-8,4
Припадає працюючих на одного працівника апарату управління, чол.	4	3	3	-1
Показники продуктивності управлінської праці				
Чистий прибуток:				
на 1 грн. управлінських витрат, грн.	0,12	0,12	0,09	-0,03
на 1 грн. зарплати працівників управління, грн.	0,12	0,12	0,12	0,0
на 1 працівника апарату управління, тис. грн.	6,80	7,54	8,29	+1,49

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.24 свідчать, що всі загальні результативні показники за період 2021-2023 рр. збільшилися, за винятком рівня рентабельності, що залишився незмінним.

Аналізуючи показники економічності апарату управління, слід зазначити, що питома вага витрат на управління в собівартості валової продукції збільшилася у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. на 1,7 %, питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції зменшилася на 0,5 %, питома вага оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці зменшилася на 8,4 %, кількість працюючих на

одного працівника апарату управління зменшилася на 1 особу і не відповідає нормі керованості.

Щодо показників продуктивності управлінської праці, то чистий прибуток на 1 грн. управлінських витрат зменшився на 0,03; на 1 грн. заробітної плати залишився незмінним, а на 1 працівника апарату управління зріс на 1,49 грн.

Отже, дані табл. 2.24 свідчать, що ефективність управлінської діяльності на підприємстві за досліджуваний період є задовільною.

Оцінити ефективність управління виробничо-технологічною підсистемою в ДП «ДГ «Христинівське» можна також на основі вивчення його організаційної структури управління, дослідження зв'язків, що виникають в процесі управління між підрозділами підприємства (рис. 2.2, 2.3).

Структура управління ДП «ДГ «Христинівське» в залежності від наявних в ній типів зв'язків визначена як лінійно-функціональна, за ступінчастістю – двоступінчата.

Органом управління ДП «ДГ «Христинівське» є його директор, який призначається на посаду державними органами.

Отже, проаналізувавши основні показники діяльності підприємства, можна зробити висновки, що ДП «ДГ «Христинівське» має всі можливості для нарощування виробництва, збільшення прибутковості та ефективного використання земельних ресурсів. Господарство має вигідне місце розташування та привабливий клімат для нарощування всіх економічних показників.

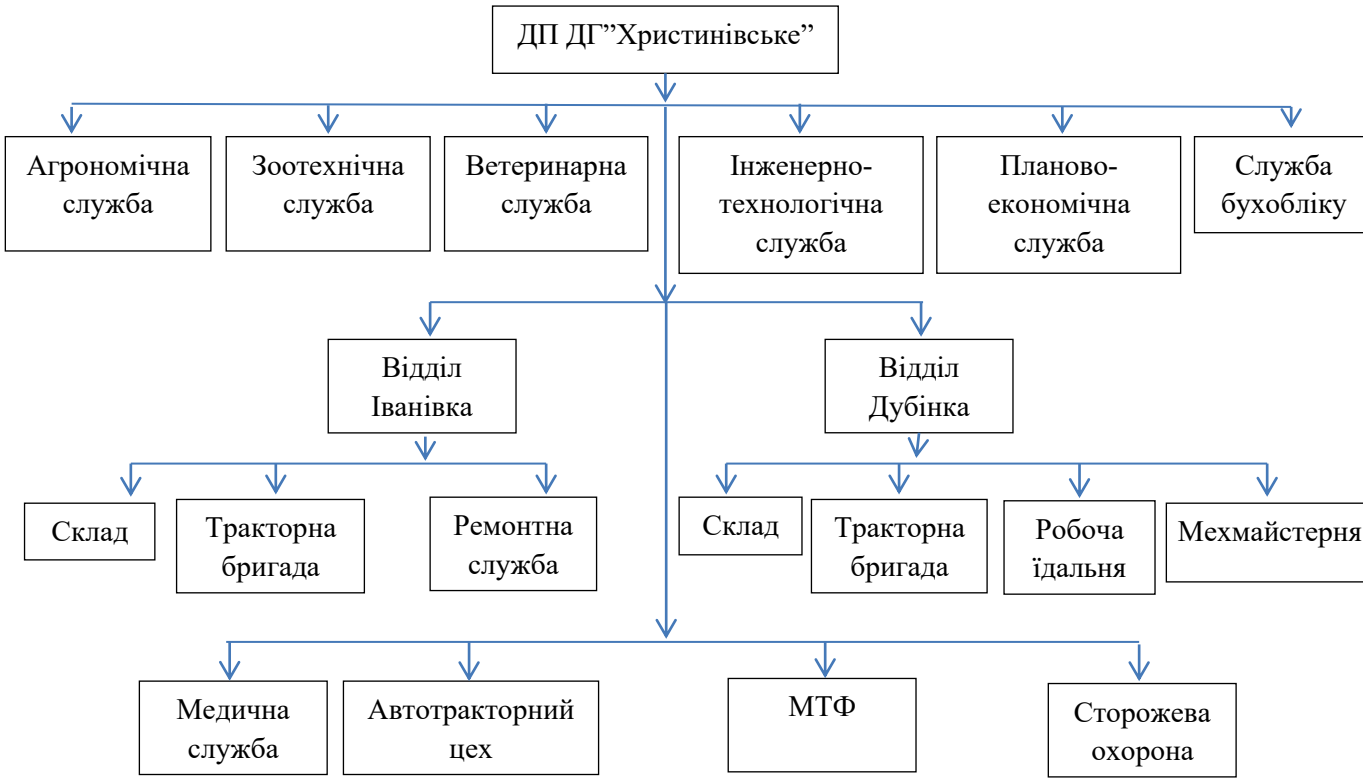


Рис. 2.2. Організаційна структура ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

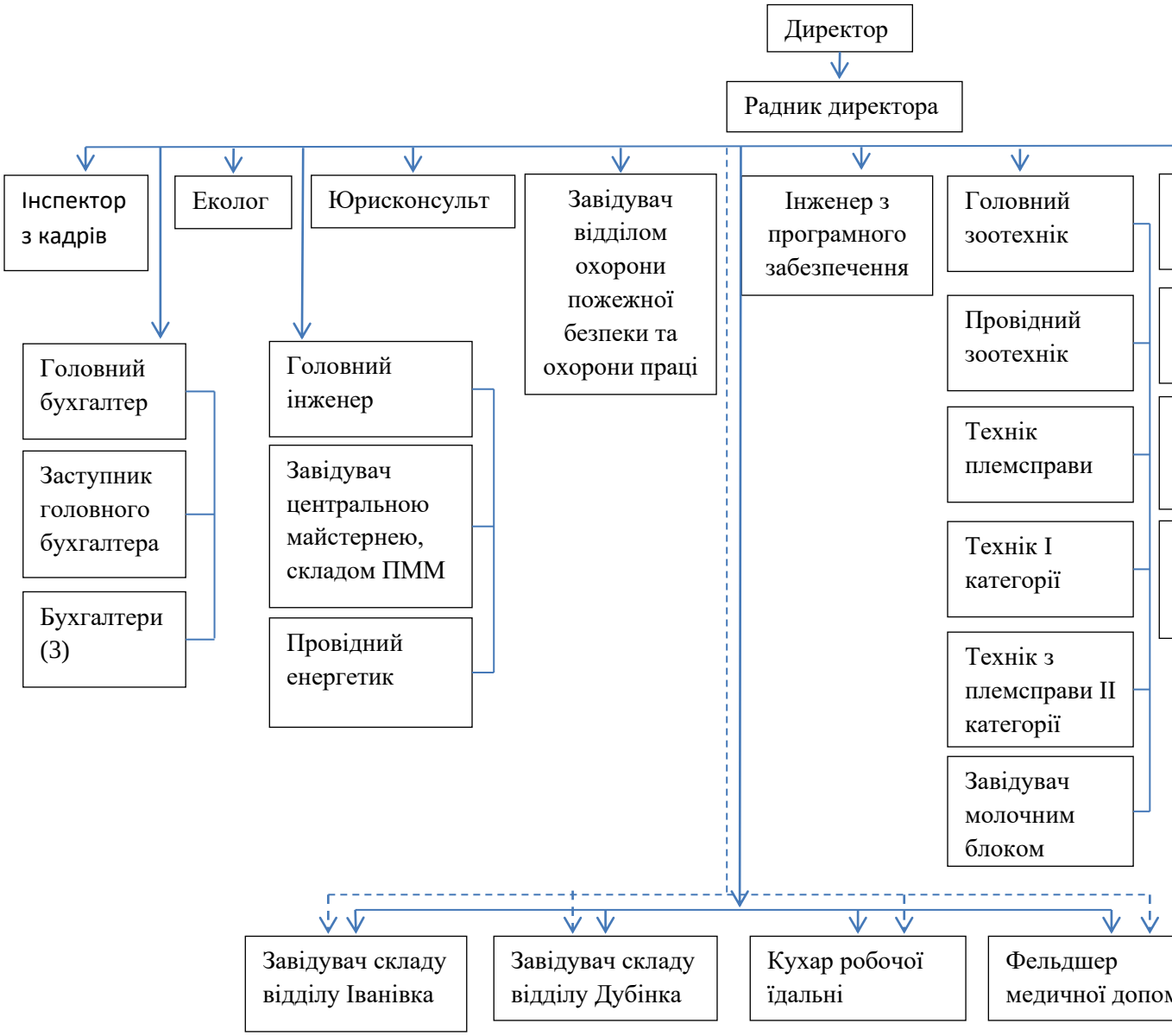


Рис. 2.3. Структура управління ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Розробка стратегії ефективного управління трудовими ресурсами

Для розробки стратегії ефективного використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах необхідно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства в їх взаємозв`язку та залежності. Така оцінка здійснюється на основі СВОТ (SWOT)-аналізу. Термін "SWOT" є абревіатурою чотирьох англійських слів, що означають: сильні сторони (Strength) - внутрішні можливості чи навички трудових ресурсів, що можуть зумовити формування конкурентної переваги ринку праці; слабкі сторони (Weaknesses) – види діяльності, які здійснюються підприємством не досить добре, або трудові ресурси, що неефективно використовуються; можливості (Opportunities) – альтернативи (шанси), що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів) ефективного використання трудових ресурсів у сільському господарстві; загрози (Threats) – процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення цілей формування ефективного використання трудових ресурсів [29, с. 124].

Методологія СВОТ-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, оцінку можливостей і загроз зовнішнього середовища, та встановлення зв`язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства. В основу даної методології покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі [15, с. 171]. Такий аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій з урахуванням особливостей відповідно до змісту стратегії - адаптації чи формування впливу на середовище (рис. 3.1).

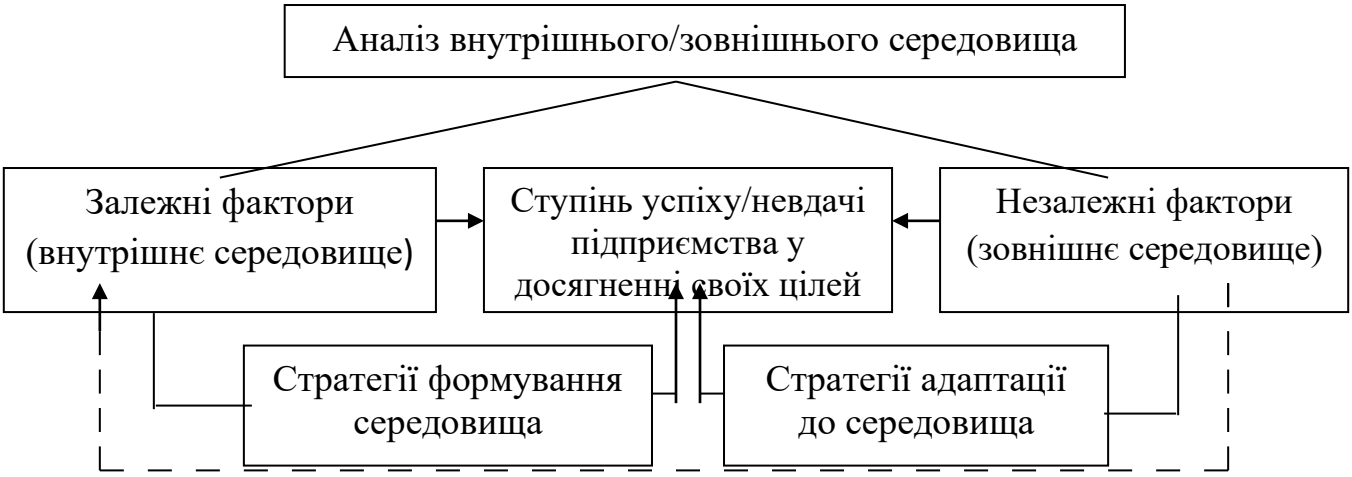


Рис. 3.1. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Джерело: побудовано автором

Нами опрацьована методика СВОТ-аналізу в контексті використання трудових ресурсів (на матеріалах ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області). Для цього фактори впливу на підприємство віднесено до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища (додаток Б), можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища (додаток В).

На основі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для виявлення найбільш впливових чинників за допомогою матриці Вільсона [29, с. 206] нами визначений вплив факторів на підприємство та ймовірність посилення цього впливу (табл. 3.1).

Так, значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці “Високий вплив з високою ймовірністю”, “Високий вплив з середньою ймовірністю”, “Середній вплив з високою ймовірністю” вважаються високими і їх потрібно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях “Високий вплив з низькою ймовірністю” і “Середній вплив з середньою ймовірністю”, хоча їх вплив середній, а значення досить високе. Інші чинники можна не брати до уваги.

Таблиця 3.1

Оцінка впливу факторів на діяльність
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області
(в контексті використання трудових ресурсів)

Вплив фактору на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність підприємства		
	Висока	Середня	Низька
Високий	підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів	дієві мотиваційні важелі ефективного використання трудових ресурсів	престижність аграрної праці, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства
Середній	механізм вирівнювання сезонного використання трудових ресурсів	реалізація підприємством конкурентоспроможних навичок трудових ресурсів	гарантії соціального захисту і ріст доходів працівників
Низький	розширення обсягів вироб-ництва, економічний ріст підприємства	врегулювання соціально-трудових відносин в аграрному секторі	розвиток сільських терито- рій, вирішення соціально-демографічних проблем села

Примітки:

- вплив факторів та їх значення для підприємства високі, тому їх потрібно враховувати при розробці стратегії

- вплив факторів середній, але значення для підприємства досить високе

Джерело: сформовано автором

При проведенні СВОТ-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності підприємства.

Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність підприємства (табл. 3.2).

Аналіз матриці вказує на те, що можливості, які потрапили в поля «Висока ймовірність із сильним впливом» та «Середня ймовірність із сильним впливом» мають велике значення і повинні бути обов`язково виконані. Можливості, що потрапили в поля «Низька ймовірність із сильним впливом» та «Середня

ймовірність з помірним впливом» можна використати лише при наявності ресурсів або за певних умов.

Таблиця 3.2

Матриця можливостей зовнішнього середовища ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області (в контексті використання трудових ресурсів)

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на підприємство		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	ріст рівня життя працівників, їх мотивація та стимулювання до зайняття певних робочих місць	відповідність трудового законодавства новим умовам формування трудових відносин	престижність аграрної праці, гарантії соціального захисту працівників
Середня	підвищення рівня професійності та кваліфікації робочої сили, приплив молодих кадрів	покращення якості людського потенціалу, ріст культурно-освітнього рівня працівників	інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства, реалізація проектів міжнародної технічної допомоги
Низька	функціонування механізмів вирівнювання сезонного використання трудових ресурсів, розвиток малого бізнесу на селі	соціально-політична стабільність, ефективна державна політика розвитку сільського господарства	розвиток сільських територій і громад через посилення соціальної спрямованості аграрної реформи

Примітки:

- можливості мають велике значення для підприємства і мають бути обов`язково виконані

- можливості можна використати лише при наявності достатніх ресурсів або за певних умов

Джерело: сформовано автором

Аналогічно проведено аналіз загроз та побудовано матрицю загроз (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця загроз зовнішнього середовища
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області
(в контексті використання трудових ресурсів)

Ймовірність реалізації загроз	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	“Легкі удари”
Висока	скорочення обсягів виробництва, непри-вабливість сільсь-кого господарства як сфери зайнятості	низький рівень доходів, неналежні умови життя і праці селян	загальноеконо-мічна криза, падіння темпів економічного зростання	недосконаліть і неврегульованість соціально-трудових відносин, соціальні проблеми зайнятості
Середня	екстенсивне вико-ристання людського капіталу, погіршен-ня якості та регрес його структури	неплатоспро-можність і обмеження інвестування підприємства	негативні демографічні зміни, трудова міграція, ріст безробіття	низький рівень розвитку ринкової, виробничої та соціальної інфра-структури села
Низька	недосконаліть мотиваційних важелів ефективного використання трудових ресурсів	нестача високо-кваліфікованих досвідчених кадрів, особливо управлінських	відсутність у молоді бажання займатися сільським господарством	незосередженість державної політики зайнятості на регіональному і галузевому рівнях

Примітки:

загрози, що вимагають термінового усунення

- загрози, що мають бути усунені якомога швидше

Джерело: сформовано автором

Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування підприємства, приведення його до критичного чи важкого фінансового стану або «легких ударів». Виявлені в процесі аналізу фактори, що класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записуються в поля матриці. Фактори, що потрапили в поля «Висока ймовірність руйнування», «Висока ймовірність критичного стану», «Середня ймовірність руйнування» найбільш небезпечні для подальшого розвитку підприємства, тому мають бути в полі зору керівництва і є першочерговими для усунення. Фактори, що потрапили в поля «Висока ймовірність важкого стану», «Середня ймовірність критичного стану», «Низька ймовірність руйнування» також повинні перебувати під

наглядом керівництва, що зобов`язане уважно відслідковувати їхній розвиток, і мають бути усунені якомога швидше.

Наступним етапом СВОТ-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства з позиції сильних і слабких його сторін. Аналіз стратегічних позицій (факторів), запропонованих Дж. Пірсоном і Р. Робінсоном [29, с.124], дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства, його слабкі і сильні сторони (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

СВОТ – підхід до вивчення внутрішнього середовища ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області (в контексті використання трудових ресурсів)

Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка факторів		
	Сильна	Нейтральна *	Слабка
Управлінський персонал	+		
Мораль і кваліфікація співробітників		+	
Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі	+		
Соціальні пільги	+		
Використання стимулів для мотивування виконання роботи	+		
Можливість контролювати цикли наймання робочої сили		+	
Плинність кадрів і прогули	+		
Особлива кваліфікація співробітників			+
Досвід роботи працівників		+	
Навчання та розвиток персоналу	+		
Умови праці		+	
Перспективи кар`єри			+
Планування персоналу			+
Участь працівників в управлінні підприємством			+

Примітка. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для даної конкретної ситуації

Джерело: сформоовано автором

Однак лише оцінки сильних і слабких сторін підприємства недостатньо - треба поєднати негативно і позитивно впливаючі на діяльність підприємства фактори (загрози і можливості), що об`єктивно існують у зовнішньому оточенні

підприємства та суб`єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Таке поєднання проводять за допомогою стратегічного балансу [14, с. 79].

Однак треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища і події, розробляти різні заходи щодо поведінки підприємства в певних умовах. Тому аналізувати зовнішнє (загрози і можливості) та внутрішнє (слабкі і сильні сторони) середовище підприємства потрібно у залежності та взаємозв`язку між ними (табл. 3.5).

- поле «СіМ» (Сила і Можливості) – стратегії підтримки та розвитку сильних сторін аграрного підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

- поле «СіЗ» (Сила і Загрози) – стратегії використання сильних сторін аграрного підприємства з метою пом`якшення (усунення) загроз;

- поле «СлМ» (Слабкість та Можливості) – стратегії подолання слабкостей аграрного підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища;

- поле «СлЗ» (Слабкість та Загрози) – стратегії подолання загроз та усунення слабких сторін аграрного підприємства.

Отримані дані СВОТ-аналізу є підставою для ідентифікації соціально-економічних проблем розвитку і використання трудових ресурсів та вибору стратегії ефективного використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Однак для розробки такої стратегії недостатньо лише констатувати вплив тих чи інших факторів середовища, але й необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій [14, с. 89].

Таблиця 3.5

Матриця СВОТ-аналізу
ДП «ДГ «Христинівське» Уманського району Черкаської області
(в контексті використання трудових ресурсів)

Зовнішнє середовище / *Внутрішнє середовище*	*Можливості (шанси)*	*Загрози*
	- зростання рівня життя працівників; - ефективна система мотивації та стимулювання працівників; - вирівнювання сезонної зайнятості трудових ресурсів; -покращення якості людського капіталу; - мобільність робочої сили; - досконале трудове законодавство; - престижність аграрної праці; - розвиток аграрного підприємництва.	- скорочення обсягів виробництва; - непривабливість сільського господарства як сфери зайнятості; - ріст сільського безробіття; - відсутність мотивації працівників; - неналежні умови життя і праці; - екстенсивне використання людського капіталу, погіршення якості та регрес його структури; -неплатоспроможність виробників; - обмеженість інвестування.
Сильні сторони - землеробська ментальність і працелюбність селян; - конкуренція на ринку аграрної праці; - гнучкі форми зайнятості; - прагнення працівників покращити становище; - розвиток крупнотоварного аграрного виробництва;	**Поле «СіМ»** - розвиток конкуренції за вищеоплачувану роботу; - покращення умов праці; - підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів; - реалізація можливостей конкурентноспроможних навичок трудових ресурсів; - розвиток обслуговуючих кооперативів; - інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств.	**Поле «СіЗ»** - розвиток сільських територій; - удосконалення мотивації трудових ресурсів; - допомога у працевлаштуванні; - реформування оплати праці, - врегулювання формування доходів селян; - організація громадських робіт; - вирішення соціальних і демографічних проблем села.
Слабкі сторони - сезонність виробництва; - висока зайнятість трудових ресурсів у малоефективних селянських господарствах; - несвоєчасність виплати та низький рівень зарплати; - несприятливі умови праці; - низький рівень використання трудових ресурсів; - дефіцит кваліфікованих кадрів; - недостатній соціальний захист працівників; - низька професійна мобільність трудових ресурсів.	**Поле «СлМ»** - досконале трудове законодавство; - субсидування створення нових робочих місць; - виконання умов Генеральної та галузевої угод; - розвиток системи мотивації зайнятості та стимулювання; - ріст рівня професійності та кваліфікації робочої сили; - розвиток трудових потенцій працівників аграрних підприємств.	**Поле «СлЗ»** - сприятливе соціальне середовище для підвищення престижності аграрної праці; - реалізація стратегії використання трудових ресурсів; - залучення інвестицій в людський капітал; - вирівнювання сезонного використання трудових ресурсів; - соціальний захист працівників.

Джерело: сформовано автором

Підґрунтям вибору варіантів сценарію розвитку є дослідження співвідношення сильних та слабких сторін (потенціалу, загроз і можливостей) розвитку підприємства.

Сценарій стратегії розвитку, як опис послідовності подій від теперішнього до майбутнього стану аграрного підприємства, ґрунтується на припущеннях, що стосуються комбінацій слабких і сильних сторін, загроз і можливостей. Водночас при розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для підприємства додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

За оцінками опитаних керівників і спеціалістів аграрних підприємств, ймовірність сценаріїв наступна: сценарій шансів (25 %), сценарій реалій (50 %), сценарій загроз (25 %). Отже, зазначені оцінки дають підставу вважати базовим сценарій реалій.

Сценарій реалій базується на припущенні різного ступеня використання можливостей та сильних сторін, а також неповного впливу слабких сторін і загроз сільськогосподарського підприємства. Цей сценарій високоймовірний за умов:

- удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників;
- розвитку соціальної інфраструктури;
- розв`язання демографічних проблем села;
- організації громадських робіт місцевими громадами;
- жорсткої конкуренції на ринку праці за робочі місця та за вищеоплачувану роботу, що стимулює селян до підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня;
- залучення інвестицій в людський капітал;
- інтенсивного розвитку обслуговуючих кооперативів.

Реалізація сценарію реалій ймовірна внаслідок наступних причин:

- незмінність місця проблеми використання трудових ресурсів сільського господарства в системі пріоритетів економічної політики держави;

- сучасний стан системи мотивації працівників та стимулювання до зайняття певних робочих місць у сільському господарстві;

- неврегульованість соціально-трудових відносин у сільському господарстві.

Сценарій шансів базується на максимальному використанні сильних сторін і можливостей аграрного підприємства та високоймовірний за наступних умов:

а) в середньостроковому періоді (3-5 років):

- розвиток трудових потенцій працівників сільськогосподарських підприємств;

- утвердження гарантій соціального захисту працівників;

- врегулювання формування доходів сільського населення;

- розукрупнення товарного сільськогосподарського виробництва підприємства;

- забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства;

- створення в інфраструктурі аграрного ринку ефективного кооперативного сегменту, наприклад системи обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів;

- формування системи фінансово-кредитних ринків і страхових послуг у сільському господарстві;

- забезпечення функціонування механізмів вирівнювання сезонного використання трудових ресурсів підприємства.

б) в довгостроковому періоді (6 - 15 років):

- зростання престижності сільськогосподарської праці завдяки сприятливим умовам праці та високій заробітній платі;

- стабільність та професійність трудових ресурсів підприємства;

- відповідність трудового законодавства сучасним умовам формування трудових відносин;

- вирішення соціальних і демографічних проблем села;

- покращення якості та структури людського капіталу села;

- привабливість сільського господарства як сфери зайнятості, особливо для молоді.

Сценарій шансів малоймовірний внаслідок наступних причин:

- зберігаються підстави для невисокої мотивації до високопродуктивної праці;

- недостатньо покращуються умови життя і праці селян;

- повільно розвиваються інші форми несільськогосподарського бізнесу, пов'язані з розвитком соціально-економічної сфери сільських територій.

Сценарій загроз ґрунтується на максимальному впливі слабких сторін і загроз аграрного підприємства, не надаючи сильним сторонам вирішального значення. Такий сценарій можливий при визначальному впливі ряду негативних чинників:

- незосередженість державної політики зайнятості на галузевому рівні;

- відсутність стратегії підприємства, що веде до неефективного використання трудових ресурсів;

- соціально-політична нестабільність в державі та регіоні;

- пасивність профспілки підприємства;

- несприятливе соціальне середовище для росту престижності аграрної праці;

- нерозвиненість системи мотивації та стимулювання працівників;

- недостатній рівень заробітної плати;

- неналежні умови життя і праці;

- зниження рівня кваліфікації та освіченості працівників;

- неврегульованість соціально-трудових відносин;

- слабкий розвиток підприємництва на селі;

- висока зайнятість трудових ресурсів в особистих селянських господарствах;

- екстенсивне використання людського капіталу та погіршення його якості;

- негативні демографічні зміни;

- недостатнє державне регулювання зайнятості трудових ресурсів;

- втрата у молоді бажання займатися сільським господарством;

- недосконаліть нормативно-правової бази та податкового законодавства.

Сценарій загроз малоймовірний внаслідок наступних причин:

- вирішення соціальних і демографічних проблем села;

- створення державою сприятливих умов для розвитку підприємництва на селі;

- наявність висококваліфікованих, досвідчених кадрів;

- привабливість сільського господарства як сфери зайнятості трудових ресурсів.

Отже, аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. Запропоновані концептуальні підходи до формування стратегії ефективного використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах дозволили обґрунтувати ймовірність можливих варіантів сценаріїв розвитку аграрних підприємств (сценарії реалій, шансів і загроз), які різняться переліком припущень і взаємодією досліджуваних факторів. Базовим варіантом сценарію вважаємо сценарій реалій, що базується на припущенні різного ступеня використання можливостей і сильних сторін, а також неповного впливу слабких сторін і загроз підприємства щодо використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

3.2. Формування організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів

В умовах ринкових відносин зростає роль організаційного і управлінського факторів, які у процесі використання трудових ресурсів

сільськогосподарських підприємств взаємообумовлюються і утворюють організаційно-управлінський механізм.

Організаційно-управлінський механізм використання трудових ресурсів є інтегратором системи господарювання сільськогосподарських підприємств, застосування якого забезпечує ефективне управління використанням трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Нами розроблена блок-схема алгоритму створення конкурентоздатного організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах. Для цього, насамперед, розглянемо структуру цього механізму, зокрема місію, цілі, мету, а також стратегію управління сільськогосподарськими підприємствами і їх трудовими ресурсами (рис. 3.2).

Місія підприємства (1) – це сукупність кількісних показників фундаментальної цілі, яка виділяє підприємство з низки інших підприємств і описує простір його діяльності з огляду на виробництво продукції (послуг) та місце на ринку. З огляду на предмет нашого дослідження (трудові ресурси), це може бути, наприклад, задоволення матеріальних та духовних потреб працівників сільськогосподарських підприємств, потреб населення у продовольстві.

Мета підприємства – це кінцевий стан, якого підприємство прагне досягти в певний момент у майбутньому [30, с. 35]. Наприклад, одержання певних обсягів прибутку для забезпечення потреб працівників і власників, досягнення нормативних умов праці тощо. Досягнення мети пов`язане з необхідністю формулювання цілей і розробкою механізмів їх досягнення.

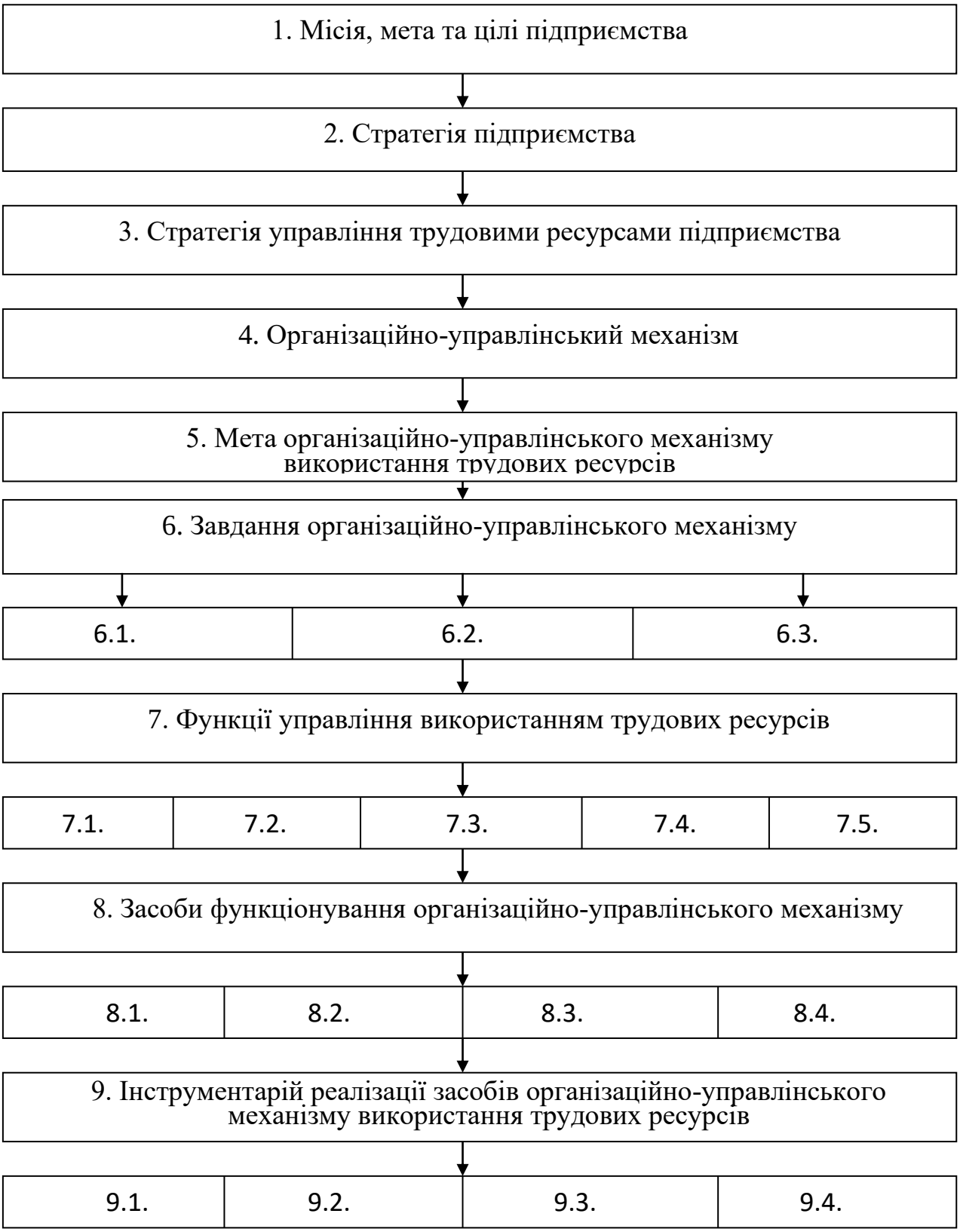


Рис. 3.2. Структура організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах

Джерело: побудовано автором

Цілі підприємства – це орієнтири, які сформульовані у певних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони мають бути реальними, конкретними, мати кількісні та якісні виміри для контролю за їх виконанням, гнучкими, з високим ступенем адаптації до зміни умов [30, с. 35]. Цілі являють собою специфічні для конкретного підприємства шляхи реалізації місії та способи досягнення його мети. Це, зокрема, раціональне використання трудових ресурсів, досягнення високої результативності праці та ефективності виробництва продукції ін.

Стратегія підприємства (2) – це прийнята концепція, що включає основні довгострокові цілі і, випливаючі з них, поточні завдання, прийнятий курс дій і розподіл ресурсів, необхідний для досягнення поставлених підприємством цілей. На вибір стратегії підприємства сильний вплив має наявність кваліфікованих кадрів. Стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, такі як зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення (збереження) конкурентної переваги підприємства. Цим стратегіям підприємства відповідають певні кадрові стратегії, спрямовані на залучення і закріплення кваліфікованих кадрів.

Стратегія управління трудовими ресурсами (3) є складовою стратегії підприємства і являє собою довгострокову програму дій та порядок розподілу пріоритетів підприємства стосовно управління людськими ресурсами і формування трудового потенціалу, яка спрямована на забезпечення ефективного і раціонального використання трудових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей [16, с. 16]. Ця стратегія формується у вигляді планів, що базуються на інформації, зібраної на стадії аналізу внутрішнього середовища підприємства, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями розвитку і майбутнього стану персоналу. Зокрема, визначення потреби підприємства в трудових ресурсах та їх планування, підбір і розстановку персоналу, оцінювання трудової діяльності працівників, комплексне розв`язання проблем оплати, стимулювання і дисципліни праці, захисту, безпеки і гігієни праці, формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрями розвитку аграрного підприємства.

Організаційно-управлінський механізм використання трудових ресурсів (4) є засобом реалізації стратегії управління трудовими ресурсами і включає мету, завдання, функції, засоби та інструменти реалізації.

Мета організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів (5) полягає в досягненні стратегії сільськогосподарського підприємства, зокрема стратегії управління трудовими ресурсами.

Завдання організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів (6) випливають із мети, тому одним з головних стратегічних соціально-економічних напрямів розвитку суспільства має стати підвищення рівня і якості життя та праці селян на основі стимулювання їх трудової активності, удосконалення систем оплати праці й соціального захисту, впровадження сучасної системи соціального страхування, а в кінцевому результаті – досягнення ефективного використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

Завдання організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів сільськогосподарського підприємства включають:

- (6.1) кадрове забезпечення підприємства на нормативному рівні за рахунок: збереження і додаткового створення ефективно функціонуючих робочих місць у сільськогосподарських підприємствах; підготовки та перепідготовки якісної, конкурентноспроможної робочої сили для сільськогогосподарського виробництва;

- (6.2) оптимальне, структурно-раціональне, соціально-обґрунтоване та економічно ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Стимулами цього процесу мають бути ринкові відносини і цілеспрямовані заходи господарської політики на всіх рівнях. При цьому необхідна ефективна взаємодія працівників, роботодавців і державних органів для узгодження шляхів вирішення проблем ефективної зайнятості. Останні можуть бути успішно вирішені лише при фінансовій стабілізації, поновленні економічного зростання, збільшенні ресурсів для інвестиційної активності та вирішенні соціальних проблем села;

- (6.3) безпечне використання трудових ресурсів. Порушення техніки безпеки праці у різних формах і проявах є однією з домінуючих рис нашої

ментальності, а незадовільні умови праці – однією з причин небажання працівників працювати в аграрних підприємствах. Тому умови праці є важливим моральним чинником впливу на мотивацію до праці.

Функції управління використанням трудових ресурсів (7) наступні:

- (7.1) визначення цілей використання трудових ресурсів полягає у вираженні бажаного стану підприємства комплексом кількісних і якісних параметрів [17, с. 215]. Зокрема досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу (розробка ефективної системи добору, відбору, навчання, мотивації та оплати праці персоналу), підвищення рівня продуктивності праці тощо. Цілі використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах повинні бути встановлені не тільки для підприємства в цілому, але і для кожного рівня управління, функціонального чи забезпечуючого відділу кожної товарної групи, конкретного працівника;

- (7.2) планування використання трудових ресурсів полягає у конкретизації цілей та розробленні стратегії й тактики діяльності підприємства, орієнтованої на виконання розроблених планів [17, с. 222]. Інструментами реалізації кадрової стратегії є кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація;

- (7.3) організація взаємодії використання трудових ресурсів підприємства (формування структури аграрного підприємства, делегування повноважень тощо) полягає в залученні до розробки стратегії управління використанням трудових ресурсів керівників усіх рівнів, що дає керівнику підприємства можливість широкого вибору із запропонованих стратегічних дій [48, с. 197];

- (7.4) мотивація персоналу. Значна роль у структурі мотиваційного механізму належить соціальним факторам і системі соціального забезпечення. Тому при виборі способів матеріального стимулювання, здатних забезпечити нормальні умови праці та доходи працівників, важливе значення має використання обґрунтованого рівня мінімальної заробітної плати. Важливою передумовою управління використанням трудових ресурсів

у сільському господарстві є і мотивація підприємницької діяльності для засновників сільськогосподарських підприємств і фермерів;

- (7.5) контроль роботи персоналу, який повинен: мати стратегічний характер, бути своєчасним в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, бути гнучким до змін, що відбуваються, відповідати контрольованому виду діяльності, об`єктивно вимірювати і оцінювати важливе, бути інтегрованим з іншими функціями керівництва, відповідати потребам і можливостям трудових ресурсів у сільському господарстві, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її.

Засобами функціонування організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах (8) є:

- (8.1) нормативно-правові засоби, що включають форми і методи правового регулювання використання трудових ресурсів підприємств, зокрема функціонування окремих служб і підрозділів сільськогосподарських підприємств та їх персоналу;

- (8.2) управлінські засоби, що включають форми і методи управління трудовими ресурсами аграрних підприємств, окремих служб і підрозділів;

- (8.3) економічні засоби, що включають форми і методи економічного регулювання взаємин між окремими службами і підрозділами;

- (8.4) соціальні засоби, що включають форми і методи соціального впливу на персонал аграрних підприємств та їх підрозділів.

Інструментарій реалізації засобів організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах (9) включає:

- (9.1) закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти міністерств та відомств, статути підприємств, законодавчі і нормативні акти, що стосуються безпеки життєдіяльності працівників підприємств, профспілок, колективних договорів, Галузеві угоди, колективні договори, плани соціального розвитку підприємств, стандарти ООН та СНД у сфері праці, та інші документи, що стосуються трудових ресурсів аграрних підприємств;

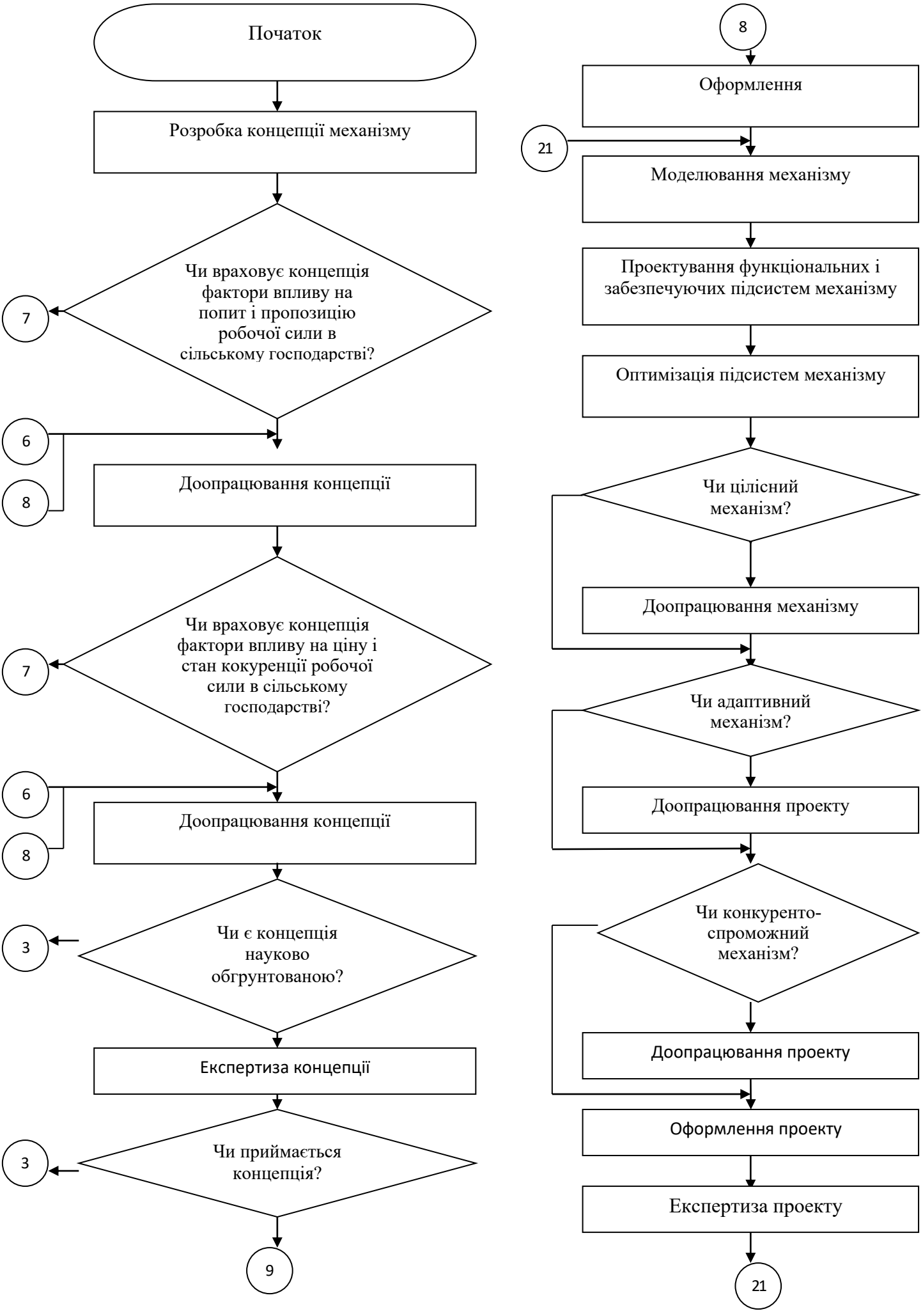
- (9.2) організаційна структура і структура управління аграрним підприємством, стратегічні, перспективні і поточні плани роботи з персоналом тощо;

- (9.3) системи мотивації і оплати праці працівників аграрних підприємств;

- (9.4) баланс трудових ресурсів, який являє собою планово-економічний документ, що складається на певну календарну дату та характеризує наявність трудових ресурсів, їх склад, розподіл за сферами економіки і видами зайнятості [16, с.140].

Створення організаційно-управлінського механізму відбувається на основі програмно-цільового підходу, науково обґрунтованої і алгоритмізованої технології. Формування організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах доцільно проводити за наступною блок-схемою (рис. 3.3).

Побудова блок-схеми алгоритму включає кілька етапів. Спочатку розробляється концепція механізму, що враховує фактори впливу на попит, пропозицію, ціну і стан конкуренції робочої сили в сільському господарстві та використовується при моделюванні механізму. Наступним етапом є проектування функціональних (підготовка, прийняття і реалізація рішення) та забезпечуючих (інформаційна, програмна, організаційна, технічна) підсистем організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів аграрних підприємств.


Початок
Розробка концепції механізму
Чи враховує концепція фактори впливу на попит і пропозицію робочої сили в сільському господарстві?
7
6
8
Доопрацювання концепції
Чи враховує концепція фактори впливу на ціну і стан кокуренції робочої сили в сільському господарстві?
7
6
8
Доопрацювання концепції
Чи є концепція науково обгрунтованою?
3
Експертиза концепції
Чи приймається концепція?
3
9
8
Оформлення
21
Моделювання механізму
Проектування функціональних і забезпечуючих підсистем механізму
Оптимізація підсистем механізму
Чи цілісний механізм?
Доопрацювання механізму
Чи адаптивний механізм?
Доопрацювання проекту
Чи конкуренто-спроможний механізм?
Доопрацювання проекту
Оформлення проекту
Експертиза проекту
21

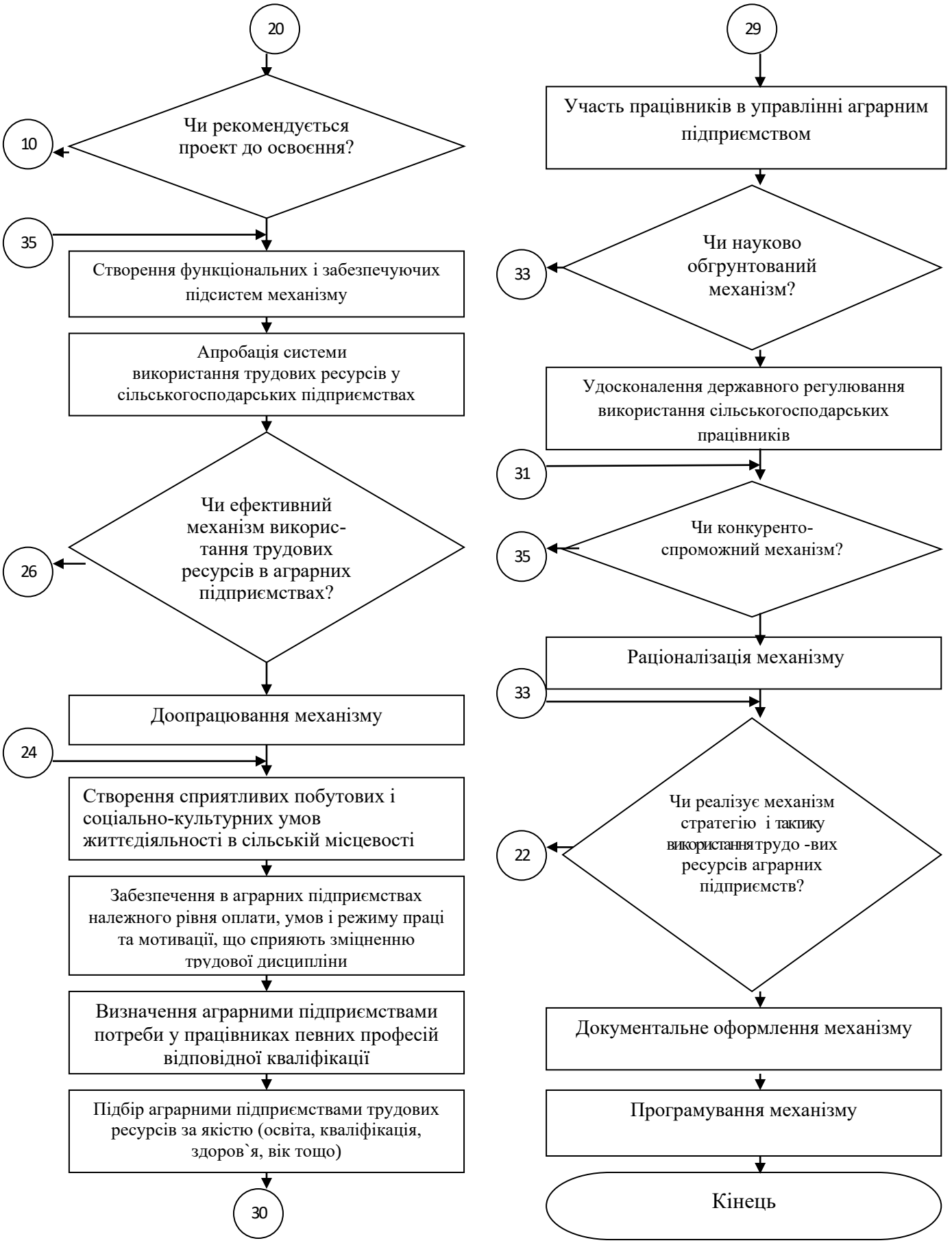


Рис. 3.3. Блок-схема алгоритму створення організаційно-управлінського механізму використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах

Проект має пройти експертизу і виробничу перевірку (експерименти, імітаційне моделювання) на цілісність, конкурентоспроможність і адаптивність до кон`юнктури ринку аграрної праці, а також до вимог державного регулювання використання трудових ресурсів та соціального захисту сільськогосподарських працівників.

У разі схвалення механізм рекомендується до освоєння. Після створення функціональних і забезпечуючих підсистем організаційно-управлінського механізму проводиться апробація системи використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. У випадку визнання механізму ефективним, наступним етапом його реалізації має бути насамперед створення сприятливих соціально-побутових умов життєдіяльності в сільській місцевості, забезпечення в сільськогосподарських підприємствах належного рівня оплати, умов і режиму праці та мотивації, що сприяють зміцненню трудової дисципліни, підбір трудових ресурсів за якістю з урахуванням потреби підприємства тощо.

Заключним етапом є реалізація стратегії і тактики використання трудових ресурсів аграрних підприємств, оскільки саме після досягнення цього етапу організаційно-управлінський механізм використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах документально оформляється і програмується.

На рівні конкретного сільськогосподарського підприємства управління ефективним використанням трудових ресурсів, на наш погляд, повинно базуватися на забезпеченні відповідності між потребою працівників у професійно-кваліфікаційному розрізі та попитом ринку праці на певну робочу силу. Важливим при цьому є врахування сезонності сільськогосподарського виробництва і нерівномірного використання робочої сили (у весняно-літній період потреба в робочій силі зростає, а в осінньо-зимовий – скорочується). В багатьох агроформуваннях трудові ресурси використовуються нераціонально. З одного боку, працівники тваринництва і механізатори в різних підприємствах зайняті понад нормативний час і

працюють без вихідних, а з другого боку, працівники рослинництва, будівельники, водії недовантажені протягом року.

Значне недовикористання робочої сили спричиняє зниженню рівня оплати праці постійних працівників, що є одним з головних чинників плинності кадрів, а підприємства недоодержують значні обсяги продукції. Також сезонність породжує труднощі, пов'язані з наймом тимчасових працівників, які часто не мають необхідної кваліфікації і досвіду роботи в сільському господарстві і яких не завжди вистачає.

Названі причини зумовлюють необхідність пом'якшення сезонності виробництва, що, на наш погляд, можна здійснити за рахунок: вдосконалення галузевої структури сільськогосподарського виробництва через розширення тваринницьких галузей, що вимагають рівномірних затрат робочого часу протягом року; добір сортів і культур з різним періодом вегетації, а отже, і різними строками догляду за посівами та збиранням врожаю; впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва вивільнить працівників ручної праці і зменшить потребу підприємств в найманих тимчасових працівниках, насамперед, у періоди збігу сільськогосподарських робіт; будівництво, розвиток підсобних промислів і переробних виробництв тощо. За умови пом'якшення негативного впливу сезонності підприємства могли б з такою ж кількістю працівників збільшити масштаби виробництва, що рівноцінно підвищенню продуктивності праці.

Як можливості для використання надлишку трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств також пропонуємо залучати селян до виконання громадських і сезонних робіт. Ці види робіт заслуговують на особливу увагу, оскільки мають певні переваги. По-перше, їх доступність для всіх категорій населення створює широкі можливості застосування гнучкого режиму праці, зокрема і для сільської молоді, в тому числі учнів і студентів у вільний від навчання час. По-друге, проведення цих робіт не вимагає значних капітальних вкладень і високого рівня кваліфікації працівників.

Враховуючи, що нині залучення робочої сили на сезонні роботи відбувається на договірній основі з відповідною оплатою праці, то підприємства повинні мати обґрунтовані дані щодо потреб у сезонній робочій силі.

Поряд з цим одним з факторів покращення використання трудових ресурсів у сільському господарстві вважаємо розвиток агропромислової форми виробництва шляхом формування кооперативного ведення господарства.

Отже, забезпечити ефективне управління використанням трудових ресурсів аграрних підприємств можливо за рахунок використання відповідного організаційно-економічного механізму, який включає мету, завдання, функції управління, засоби та інструменти реалізації.

3.3. Формування комплексної системи мотивації праці

Мотивація складає серцевину й основу управління людиною.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання його до визначених дій шляхом пробудження в ньому визначених мотивів.

Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволив виділити нове в характері управління – функцію управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами як функція управління покликана об’єднувати, координувати, взаємопов’язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Чим складніша система функцій управління, більш диференційована, тим гостріше перед керівництвом постає завдання постійного вдосконалення управління як усередині кожної функції, так і в міжфункціональному аспекті. У результаті, від функції управління все частіше відокремлюється специфічна функція – вдосконалення управління як самостійна функція.

Система управління, що складається з ієрархії різних ступенів (ланок), припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками чи органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Головним завданням вищого керівництва є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому.

Керівники середнього і нижчого рівня виступають як організатори певних видів робіт. В їх обов'язки входить: складання загального плану роботи; об'єднання людей для роботи, управління роботою; узгодження роботи окремих частин організації й окремих працівників; контроль за роботою.

У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація управління персоналом: переважне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колегіальність в управлінні припускає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

Метою управління трудовими ресурсами стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а направляти їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Мотивація на сучасному етапі є найважливішим стимулом росту продуктивності праці, яка можлива тільки при вірному підході до управління трудовими ресурсами.

При існуванні різних підходів до визначення мотивації слід виокремити матеріальне стимулювання, яке залишається найбільш вагомим для більшості керівників та спеціалістів.

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності ефективнішого впровадження на виробництві нової техніки і прогресивних технологій матеріальне стимулювання персоналу має дедалі більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу підприємства, структурного підрозділу й особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку кожного працівника.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш відповідальну і високооплачувану посаду.

У сучасній організації від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенції, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для ефективнішого функціонування підприємства. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності у персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здатності поглиблювати опановані знання, вміння і навички та набувати нових.

Відзначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг викликали в країнах з розвиненою ринковою економікою поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання. На думку С. В. Шекшні, основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знаннями, а не за потенційний вклад посади, яку він обіймає, в досягненні цілей організації (основний принцип традиційної системи заробітної плати). На підприємствах, що використовують систему плати за

знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, отримують вищу заробітну плату, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами.

При впровадженні системи заробітної плати, що називається платою за знання, найбільші труднощі, як правило, виникають під час визначення набору певних знань для керівників, конструкторів, технологів, наукових працівників відповідних структурних підрозділів організації. Це, насамперед, ті категорії персоналу, в структурі робочого часу яких переважають функції, що потребують самостійного творчого мислення, пов'язані із впровадженням новітніх досягнень науково-технічного прогресу безпосередньо у виробничий процес.

Зазначене дає підстави для виділення різновидності цієї системи – системи заробітної плати за рівень компетенції персоналу.

Системи заробітної плати працівників за знання, рівень компетенції мають орієнтувати персонал не тільки на опанування нових знань та вмінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне використання їх на робочому місці.

Упроваджуючи в організації системи плати за знання та рівень компетенції, треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи кожного окремого працівника. Вони зорієнтовані на освітній потенціал особистості, а не на результати його праці. Тому може скластися ситуація, коли добре освічений працівник, який має необхідний рівень знань, але водночас погано працює, буде одержувати вищу заробітну плату порівняно з більш працелюбним працівником, але з нижчим рівнем освіти. У зв'язку з цим необхідно оптимально поєднувати системи заробітної плати за знання, рівень компетенції з методами змінної заробітної плати. Останні передбачають преміювання персоналу, участь працівників у прибутках тощо.

Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці,

знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад тощо. Нині дефіцит висококваліфікованих працівників, які орієнтовані на впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на вітчизняному і світовому ринках.

Про значний вплив освіти та професійної підготовки на стимулювання розвитку персоналу свідчить збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки за останні роки в США, Великобританії, Канаді та деяких інших країнах. Це, насамперед, обумовлено технологічними змінами у виробництві та впровадженням нових форм організації праці. Зазначені фактори зумовили збільшення на ринку праці попиту на висококваліфіковану робочу силу та водночас зменшили попит на малокваліфікованих та некваліфікованих працівників.

Для забезпечення сталого економічного зростання в Україні необхідно підвищити роль освіти та професійної підготовки в диференціації розмірів заробітної плати різних категорій персоналу. Фахівцям підприємств, розробляючи заходи щодо матеріального стимулювання розвитку персоналу, треба врахувати розбіжності між фактичним та необхідним для організації освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників.

Ефективність матеріального стимулювання трудової діяльності в сільськогосподарському виробництві залежить від таких чинників: індивідуальних (професійні знання і навики, компетентність тощо), мікроекономічних (продуктивність праці, капіталоозброєність, інноваційне оновлення виробництва, товарна структура виробництва тощо) та макроекономічних (державна політика, стан функціонування аграрного ринку, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, кредитування тощо) формування системи матеріального стимулювання працівників сільськогосподарського виробництва, враховуючи які забезпечується системний підхід до організації матеріального стимулювання персоналу (рис. 3.4).

Але разом з матеріальною в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності. В Україні внаслідок економічної кризи 1990-1999 рр., відчутного погіршення життя населення істотно знизилося значення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. Разом з тим одночасно із забезпеченням у державі сталого економічного зростання, упровадженням моделі інноваційного розвитку, широким застосуванням у виробництві нових технологій та наукових ідей найближчим часом зросте роль нематеріальної мотивації трудової діяльності. При цьому особливе значення вона відіграватиме в стимулюванні розвитку персоналу.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві насамперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; на поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

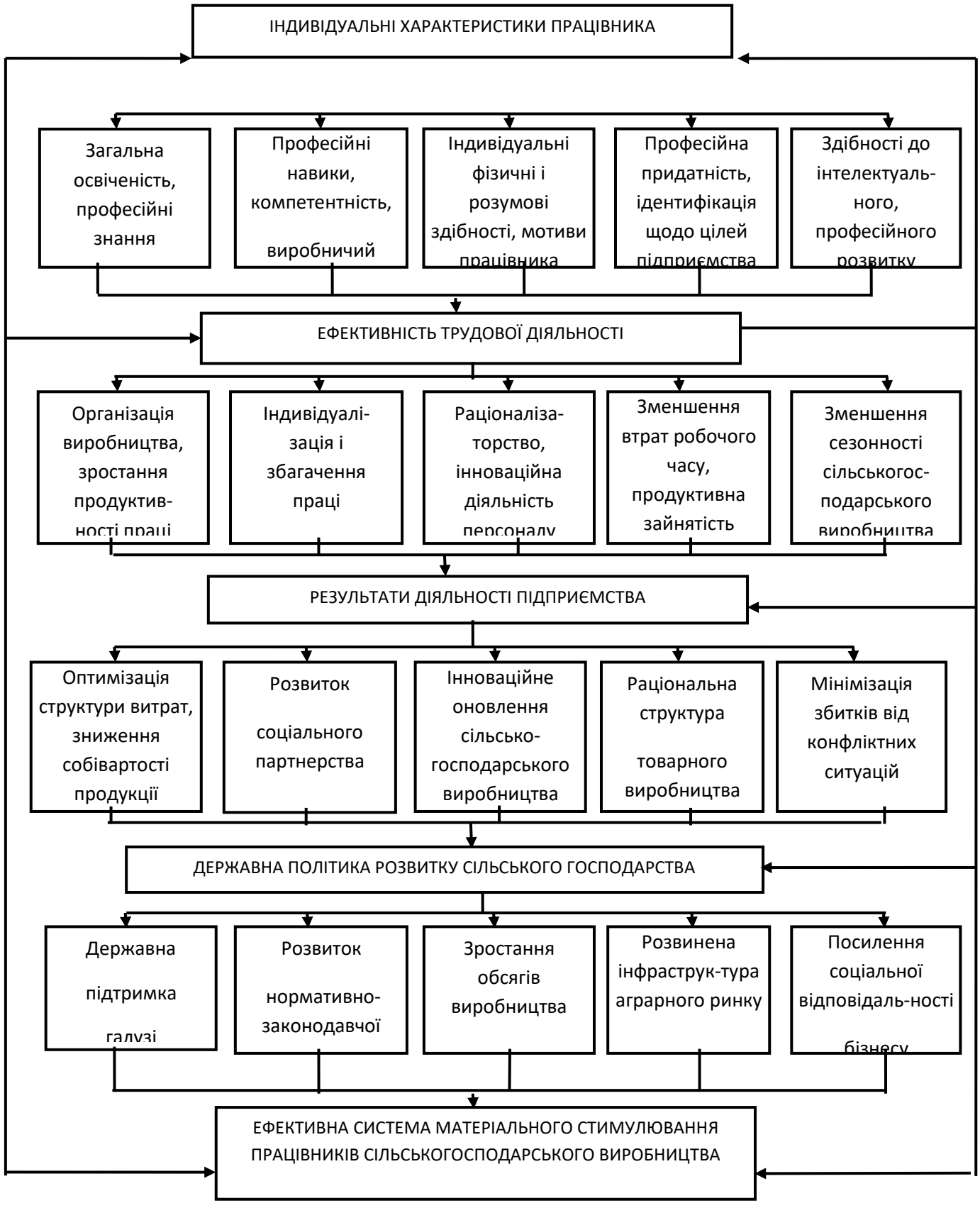


Рис. 3.4. Фактори матеріального стимулювання працівників сільськогосподарського виробництва

Джерело: побудовано автором

Таким чином, мотивація може мати кілька різновидів, але найбільш вагомою залишається для вітчизняних керівників та спеціалістів матеріальна. Щодо нематеріальної мотивації, то її значення у наш час поширюється, на що впливають соціально орієнтовані перетворення, які відбуваються у країні. Участь в управлінні, поширення соціального партнерства, формування досконалих соціально-трудових відносин можна розглядати як елементи нематеріальної мотивації разом з подякою, винагородами, дошкою пошани та іншими атрибутами такої мотивації.

Інноваційний характер сучасного виробництва вимагає такого рівня управління трудовими ресурсами, який забезпечує максимальну реалізацію працівників у процесі трудової діяльності.

За допомогою раціонального вирішення питань кадрового планування керівництво повинно формувати єдиний напрямок зусиль усіх членів підприємства для визначення цілей і розробки заходів для їх досягнення. Процес вироблення і постановки цілей як важливий елемент планування сприяє тому, що дії працівників повинні бути осмисленими і мотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом не лише значні, але реальні, досяжні, конкретні, вигідні, безпечні і справедливі цілі. Керівник повинен розуміти, що досягати поставленої мети можливо лише за допомогою мотивації, оскільки вважається, що ефективний працівник – це високомотивований працівник.

Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи і тому складає основу трудової поведінки працівника, яка включає всю сукупність якостей та впливає на виробничу діяльність. Високого рівня управління персоналом неможливо досягти без розуміння мотивів і потреб людини та правильного використання стимулів до праці.

Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і працівники були задоволені. Однак не існує якогось одного, найкращого способу мотивації, бо свідомість людей індивідуальна, що зумовлює різницю їх трудової поведінки.

На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів, умови і змістовність праці, стосунки в родині, колективі, визнання з боку оточуючих і кар'єрні чекання, творчий порив і цікава робота, бажання самоутвердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні умови і внутрішня культура.

Процес мотивації складний і неоднозначний. Розвиненість теоретичних основ мотивації та їх використання в світовій практиці дають змогу вітчизняним керівникам оперувати різними стимулами для активізації діяльності трудових ресурсів. Але при здійсненні процесу управління на вітчизняних підприємствах мотиваційні аспекти часто розглядаються як другорядні.

Справа в тому, що соціально-економічні перетворення, викликані трансформаційними процесами в Україні, супроводжуються порушенням балансу товарно-грошового ринку, високими обсягами кредиторської і дебіторської заборгованості підприємств і падінням життєвого рівня населення. Надмірне захоплення перетворенням форм власності в Україні знизило увагу до питань мотивації праці на багатьох підприємствах, особливо державної форми власності. Це призвело до загальної трудової пасивності персоналу на цих підприємствах. Однією з форм прояву трудової пасивності стало зниження інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності, оскільки робота на таких підприємствах перестала бути соціально значимою. Працівники, що не бачать реальних можливостей одержання благ за рахунок чесної і сумлінної праці, повинні обмежити свої потреби. Це, в свою чергу, робить персонал мало сприйнятливим до стимулювання праці, що призводить до падіння виробничої дисципліни, зниження якості продукції, яка випускається, високого травматизму.

Виявляючи мотиваційну складову на різних стадіях існування підприємства, необхідно виділити стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією і стимулювання персоналу відповідно до таких загальних

принципів:

мотиваційні складові повинні підтримувати «дії» співробітників, найбільш прийнятні для підприємства в даний час;

мотиваційні складові мають бути спрямовані на підтримку в персоналі бажання брати активну участь в удосконаленні діяльності підприємства, що сприятиме перспективному розвитку.

Мотиваційні аспекти залежно від стану, в якому знаходиться підприємство, наведені в табл. 3.6.

Стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією персоналу на різних стадіях існування підприємства дозволяють локалізувати мотиваційні задачі і дають можливість відійти від деталей, у більших масштабах розглядати ієрархічну структуру потреб.

Управління мотиваційними процесами на підприємстві має забезпечуватися повною і достовірною інформацією про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу, а також у прогнозуванні соціально-економічних наслідків управлінських рішень, що приймаються, та проведенні мотиваційного моніторингу, метою якого є вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів персоналу. Мотиваційний моніторинг повинен сприяти визначенню найбільш діючих важелів і стимулів впливу на поводження працівників підприємства з метою досягнення цілей.

Практичні задачі мотивації полягають в підборі способів і методів ефективного впливу, а також у формуванні гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Вирішення цих задач вимагає системного підходу, оскільки поводження людей визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Усі ці процеси, складно інтегруючись і відбуваючись у свідомості людини, перетворюються в його вчинки, слова, дії, поводження в цілому. Реалізацію поставлених задач можна відобразити в моделі системи комплексної мотивації персоналу на результативну діяльність (рис. 3.5).

Таблиця 3.6

Стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією персоналу на стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Основні аспекти мотивації
Становлення	1) при індивідно-суб'єктивній спрямованості працівника – стабільність матеріального стимулювання, перспективи збільшення зарплати і підвищення соціального статусу; 2) при суб'єктивній спрямованості працівника – гарантованість більшої стабільності; організаційна підтримка, огороджування від проблемного режиму шляхом постановки конкретних задач; схвалення позитивних результатів у присутності колективу; стимулювання повноцінного відкритого спілкування, довіра; 3) при особистісній спрямованості працівника – стимулювання творчої активності; делегування вирішення проблем; стимулювання ініціативи аналізу й удосконалювання діяльності; доручення нового незвіданого фронту роботи; прояв довіри до професіоналізму; залучення в співучасники при розробці нових програм нормування; підтримка в повідомленні ефективних ідей і шляхів їхньої реалізації.
Функціонування	1) для суб'єктивної спрямованості – стимулювання чіткої відповідності своїм функціональним обов'язкам і нормам позиційної взаємодії; 2) для всіх працівників, особливо індивідно-суб'єктивної спрямованості, стабільне матеріальне стимулювання і зміна зарплати згідно з до результатами роботи і рівнем кваліфікації; 3) для особистісної спрямованості – можливість саморозвитку і більшого внеску в діяльність підприємства; 4) надання ініціативи в удосконаленні способів вирішення складних задач – для суб'єктної спрямованості і проблем особистісної спрямованості; 5) упровадження системи стимулів, самим "керувати" своєю зарплатою (при підвищенні обсягу і якості своєї роботи одержувати більше) – для індивідної спрямованості працівника
Розвиток	1) для особистісної спрямованості – моральне і матеріальне стимулювання працівників, орієнтованих на пошук нових, перспективних, оригінальних ідей з удосконалювання своєї діяльності і підприємства в цілому; створення системи заохочень для неформальних лідерів, що усвідомили необхідність організаційних змін і пояснюють цю необхідність іншим членам колективу; 2) для суб'єктивної спрямованості – роз'яснювальна робота, спрямована на підтвердження стабільності діяльності підприємства; 3) для індивідної спрямованості – введення переконливих доводів і аргументів щодо гарантій підвищення матеріальних стимулів після впровадження нововведень на підприємстві

Джерело: сформовано автором

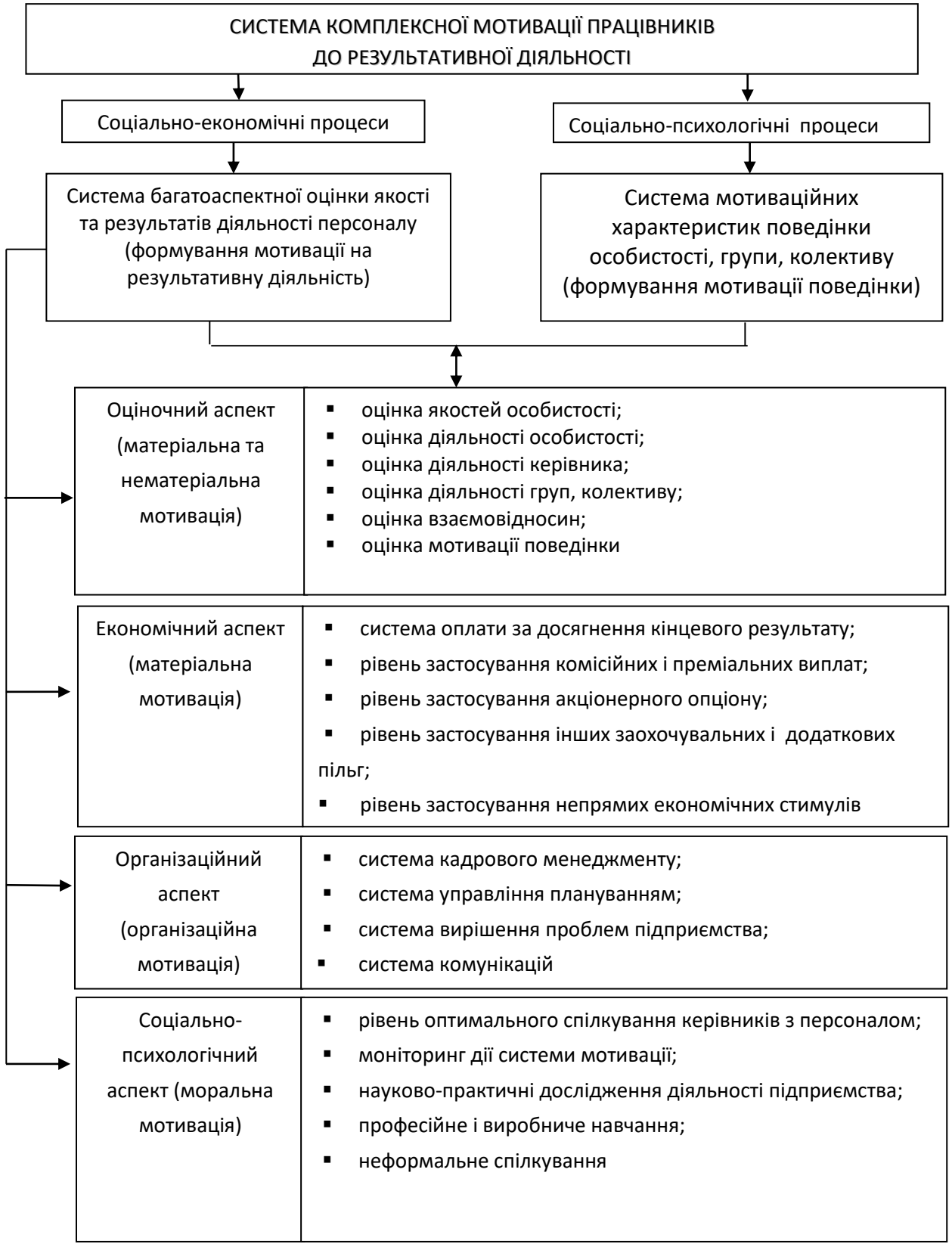


Рис. 3.5. Формування системи комплексної мотивації працівників до результативної діяльності

Джерело: побудовано автором

Під комплексною мотивацією розуміється створення у працівників матеріальних, організаційних, моральних і лідерських стимулів, що відповідають цілям підприємства.

Комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, які гармонізують інтереси особистості і підприємства.

Програму заходів з формування комплексної мотивації персоналу у взаємозв'язку зі стратегією підприємства подано в табл. 3.7.

Таким чином, керівництво може впроваджувати запропоновані заходи та отримувати позитивні результати з підвищення мотиваційного рівня працівників, що, в свою чергу, вдосконалюватиме процес управління персоналом.

Для вирішення проблеми мотивації керівників необхідно приділяти комплексну увагу удосконаленню рівня управління персоналом, системі кадрового планування, мотиваційної системи, а не тільки системи оплати праці. Мотиваційне зрушення, що характеризується зниженням матеріального фактора для керівників вищої ланки, свідчить про те, що рівень оплати праці більшості вітчизняних керівників у десятки разів вищий за середній показник по підприємству. Це призвело до розбалансування мотиваційної структури. У такій ситуації не можна зневажати проблемами удосконалення системи стимулювання керівників.

Перспективною в ринкових умовах є можливість укладання трудового договору з керівником чи фахівцем у формі контракту, який включає «мотиваційний пакет» – комплекс правил, відповідно до якого здійснюється мотивація співробітників чи категорій співробітників.

Таблиця 3.7

Програма заходів для формування комплексної мотивації працівників

№ п/п	Програмний захід	Способи забезпечення	Очікуваний ефект (матеріальні і соціальні вигоди)
1	2	3	4
1	Визначити місію і стратегію підприємства	1. Визначити структуру управління підприємства відповідно до сучасних вимог розвитку управління персоналом. 2. Підвищити координацію діяльності між підрозділами: ▪ у реформуванні свідомості відповідальності за цілями; ▪ у конкретизації посадових обов'язків керівників (щоб виключити невиправдану діяльність)	А. Створення корпоративної культури підприємства. Б. Формування нової якості організації праці. В. Підвищення продуктивності діяльності персоналу, зниження витрат виробництва, втрат робочого часу і морального збитку, збільшення прибутку
2	Визначити цілі підприємства	1. Функціональні (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, менеджмент). 2. Тимчасові	А. Конкретна деталізація діяльності підрозділів, керівників і підлеглих відносно цілеспрямованості (тобто стратифікація діяльності підлеглих). Б. Створення умов для здійснення творчого підходу до вирішення виробничих задач з метою підвищення продуктивності праці і прибутку. В. Поліпшення іміджу підприємства, формування корпоративної свідомості
3	Створити систему інформаційного забезпечення підприємства	1. Інформувати співробітників про результати діяльності підприємства, його цілі та задачі. 2. Створити систему інформаційного забезпечення цільової програми підприємства. 3. Створити індивідуальну програму для керівника з інформаційного забезпечення, аналізу і контролю	А. Підвищення довіри до керівництва підприємства, стабілізація діяльності співробітників. Б. Підвищення якості аналізу і контролю виробничого процесу і фінансової діяльності, зниження витрат виробництва

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
4	Створити систему мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів	1. Упровадити систему оплати за цілями і результатами з урахуванням ступеня докладених зусиль. 2. Створити систему експертної оцінки праці працівників і підрозділів. У даний час важко впровадити систему оплати за цілями і результатами. Як альтернативу можна запропонувати гнучку непряму систему мотивації праці	А. Стимулювати співробітників на підвищення продуктивності праці. Б. Забезпечення стабільності в нагромадженні потенціалу робочої сили і зниженні плинності кадрів. В. Забезпечення додаткового прибутку, збільшення обсягів продажу
5	Упровадити систему безперервного підвищення кваліфікації працівників	1. Здійснювати навчання з конкретної спеціалізації: в центрах підвищення кваліфікації, диференційовано на основі наукових розробок підприємства. 2. Здійснювати експертне дослідження потенціалу співробітників в інших підрозділах	А. Обґрунтоване використання можливостей співробітників у трудовій діяльності. Б. Нагромадження власного компетентного висококваліфікованого персоналу
6	Створити і впровадити систему роботи із замовником за принципом зворотного зв'язку	1. Здійснювати роботу з аналізу відхилень, критичних факторів успіху. 2. Вивчати психологію поводження замовника	А. Закріплення наявних споживачів підприємства. Б. Підвищення конкурентоспроможності. В. Одержання додаткових вигод при освоєнні нових ринків
7	Організувати неформальні контакти керівництва з персоналом, замовниками, постачальниками	1. Організувати неформальні зустрічі керівництва зі співробітниками, замовниками і постачальниками	А. Зближення інтересів співробітників і підприємства. Б. Підвищення довіри до керівництва. В. Поліпшення іміджу підприємства. Г. Створення атмосфери успіху"

Джерело: сформовано автором

У трудовому договорі визначаються права, терміни наймання, обов'язки і відповідальність керівника перед власником і трудовим колективом, умови матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених договором і законодавством України. По суті, усі перераховані умови є стимулюючими і мотивуючими факторами. У договорі повинна міститися система показників, що впливають на формування оплати праці.

Ці показники можуть розрізнятися залежно від цілей і задач

підприємства, але найчастіше це обсяг виготовленої продукції, прибуток підприємства і рентабельність продукції, що виробляється.

Якщо договір укладається з фахівцем, то визначається система показників, на яку може впливати конкретний фахівець. Але будь-який договір може бути результативним за умови наявності такого «мотиваційного пакета», що підбирається для кожного працівника окремо.

Договір укладається на певний строк. Це дозволяє впливати на працівника можливістю його розірвання та стимулює ефективно виконувати конкретні зобов'язання і робити свій внесок у результати виробничої діяльності підприємства.

Однак при задоволенні базових потреб працівники повинні бути задоволені заробітною платою й упевнені в майбутньому. Тому для підтримки досить високого рівня трудової активності необхідно визначити структуру «мотиваційного пакета», що залежить від сфери діяльності працівника, характеру трудових і технологічних процесів, задач стимулювання і т. д. В основі добре спроектованого і розробленого «мотиваційного пакета» повинні лежати такі основні принципи [78]: комунікація, співробітництво і згода між працівниками й адміністрацією щодо загальних принципів системи; опора на обґрунтовану систему оцінки робіт; продумані, обґрунтовані і прийнятні критерії виміру й оцінки; «розумні» нормативи; чіткий зв'язок заохочення з результативністю; вимір і винагорода всіх робіт і обов'язків; простота; натиск на якість виконуваних робіт; узгодження винагороди і результативності в часі; створення атмосфери співробітництва в більшій мірі, ніж конкуренції; винагорода у вигляді стимулювання, а не лише за прийнятні рівні результативності, а й за креативність, відповідальність, відданість справі тощо; діюча й економічна стратегія залучення працівників у висування ідей щодо підвищення продуктивності праці; контроль нормативів; наявність механізму для перегляду нормативів; гарантовані погодинні ставки чи рівень заробітної плати; «гарантія» роботи; прогнози обсягу робіт.

На нашу думку, «мотиваційний пакет» повинен складатися з грошової винагороди, соціальних трансфертів та системи штрафів, при цьому кожна частина має включати постійну і змінну складові (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Схема впливу мотиваційного пакета на працівників

Джерело: побудовано автором

Така система мотивації повинна здійснюватися, виходячи з індивідуального підходу до кожного працівника чи категорії працівників. Термін дії «мотиваційного пакета» повинен вказуватись у договорі. Система штрафів, визначена умовами договору, призначена для коригування заробітної плати і величини «соціальних трансфертів» за допущені похибки в роботі чи невиконання показників, передбачених договором.

Вибір системи мотивації є трудомістким процесом. З метою правильного підбору стимулів для підвищення рівня управління трудовими ресурсами необхідно здійснювати діагностику системи оплати праці, визначаючи об'єкт і мету дослідження. Знання всіх цих факторів, прогнозування впливу методів мотивації на роботу персоналу дозволяють якісно здійснювати управління трудовими ресурсами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Враховуючи все вищесказане, з даної кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

- управління використанням трудових ресурсів сільськогосподарського підприємства – система заходів, спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів за допомогою методів управління з урахуванням впливу зовнішніх чинників;

- за досліджуваний період зміни у складі сільськогосподарських угідь не відбувались і в 2023 р. площа сільськогосподарських угідь становила 1450 га;

- ефективність використання земельних ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду підвищилася;

- у 2023 р. порівняно із 2021 р. на підприємстві вартість основних засобів збільшилася на 10,4%, збільшилися також показники фондозабезпеченості, фондоозброєності, фондоємності відповідно на 10,4; 29,6; 12 %, а фондовіддача при цьому зменшилася на 0,05 грн., або 12,8%

- підприємство має молочно-зерновий напрямок виробництва;

- підприємство за досліджуваний період мало достатній рівень забезпеченості власними оборотними коштами, було незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Одержані значення коефіцієнтів ділової активності набагато нижчі за нормативні показники, що означає низьку оборотність оборотних активів. Позитивною є тенденція зміни показників рентабельності ДП «ДГ «Христинівське», що свідчить про ефективне ведення сільськогосподарського виробництва;

- кількість працюючих на підприємстві мала тенденцію до зменшення, зокрема, кількість штатних працівників у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 15,6%, а працівників-виробничників – на 12,4%;

- за період з 2021-2023 рр. кількість прийнятих на роботу працівників збільшилася на 15 осіб, а кількість тих, що вибули, – на 12 осіб. Всі коефіцієнти, які характеризують рух робочої сили збільшилися. Основною причиною вибуття працівників підприємства є їх власне бажання;

- фонд робочого часу в 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 10245 люд.-год., або на 4 %, причому коефіцієнт використання фонду робочого часу зменшився на 1,5%;

- середньорічний виробіток працівника підприємства в 2023 р. більший від цього показника в 2022 р. на 14,11 тис. грн. Він збільшився в основному в зв'язку зі збільшенням середньорічного та середньогодинного виробітку працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві;

- трудовий індекс продуктивності свідчить, що продуктивність праці по всіх видах продукції у середньому у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшилася на 36,03%, а вартісний індекс продуктивності показує, що продуктивність праці у середньому зросла на 32,26% у результаті збільшення фізичного обсягу продукції на 2,83%, при зниженні затрат праці на 22,25%;

- за рахунок зростання рентабельності обороту і рівня товарності розмір прибутку на одного працівника збільшився відповідно на 2,3; 4,1 тис. грн., зменшення середньорічного виробітку продукції одним працівником призвело до зниження прибутку на одного працівника на 0,1 тис. грн.;

- фонд оплати праці у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 6201,3 тис. грн., або в 1,9 рази, зокрема, фонд основної заробітної плати зріс на 4913,9 тис. грн., або в 1,9 рази, фонд додаткової заробітної плати збільшився на 1247,7 тис грн., або в 2 рази. Позитивним моментом в діяльності підприємства є відсутність заборгованості з виплати заробітної плати працівникам;

- вікова структура основної частини управлінського персоналу коливається від 40 до 71 років;

- стаж роботи на займаній посаді свідчить про великий практичний досвід і набуті навички виконання визначених функцій;

- основна частина апарату управління на 100 % складається із представників чоловічої статі, які до того ж мають вищу освіту;

- рівень ефективності управлінської діяльності на підприємстві за досліджуваний період задовільний.

Забезпечити ефективне управління використанням трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах, на наш погляд, можливо за рахунок формування і використання удосконаленого нами організаційно-економічного механізму, що ґрунтується на засадах ефективного використання трудових ресурсів і включає мету (досягнення стратегії підприємства), завдання (кадрове забезпечення, ефективне і безпечне використання трудових ресурсів), функції управління (визначення цілей, планування і організація взаємодії використання трудових ресурсів підприємства, мотивація і контроль роботи персоналу), засоби (нормативно-правові, управлінські, економічні, соціальні) та інструменти реалізації (законодавчі і нормативні акти, що стосуються трудових ресурсів, організаційна структура і структура управління підприємством, системи мотивації і оплати праці працівників, баланс трудових ресурсів тощо). Формування зазначеного механізму доцільно здійснювати за опрацьованим у роботі алгоритмом.

На рівні підприємства управління ефективним використанням трудових ресурсів повинно базуватися на забезпеченні відповідності між потребою працівників у професійно-кваліфікаційному розрізі та попитом ринку праці на певну робочу силу. Важливим при цьому є врахування сезонності сільськогосподарського виробництва і нерівномірного використання робочої сили. Пом'якшення сезонності виробництва можна здійснити за рахунок: вдосконалення галузевої структури сільськогосподарського виробництва через розширення тваринницьких галузей, що вимагають рівномірних затрат робочого часу протягом року; добір сортів і культур з різним періодом вегетації, а отже, і різними строками догляду за посівами та збиранням врожаю; впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва вивільнить працівників ручної праці і зменшить потребу підприємств в найманих тимчасових працівниках, насамперед, у періоди збігу сільськогосподарських робіт; будівництво, розвиток підсобних промислів і переробних виробництв тощо.

Важливим моментом ефективного управління використанням трудових ресурсів є розробка стратегії, яка передбачає оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств в їх взаємозв`язку та залежності. Аналіз внутрішнього середовища підприємства доцільно здійснювати з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища. Запропоновані нами концептуальні підходи до формування стратегії ефективного використання трудових ресурсів дозволяють обґрунтувати ймовірність можливих варіантів сценаріїв розвитку сільськогосподарських підприємств (сценарії загроз, реалій і шансів), які різняться переліком припущень і взаємодією досліджуваних факторів. Базовим варіантом сценарію вважаємо сценарій реалій, що базується на припущенні різного ступеня використання можливостей і сильних сторін, а також неповного впливу слабких сторін і загроз підприємства щодо використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників в активній, ефективній діяльності, коли людина є найважливішим елементом виробничого процесу і тією основою, на якій можливе досягнення ринкового успіху, виникає необхідність у розкритті її потенціалу, створенні умов, що викликають і підтримують у працівника бажання удосконалюватися, в стимулюванні його не тільки до праці, але й саморозвитку як особистості. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є мотивація праці і насамперед на нинішньому етапі трансформації економіки України, мотивація матеріальна, що найбільше впливає на трудову активність.

Внаслідок того, що рівень оплати праці не завжди досить точно враховує якість чи потенціал робочої сили й у цьому зв’язку не може в повній мірі вирішити проблему ефективного стимулювання, доцільним є впровадження на підприємстві «мотиваційного пакета», який повинен складатися з грошової винагороди, соціальних трансфертів та системи штрафів, при цьому кожна частина повинна включати постійну і змінну складові.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванюта С.М. Управління трудовими ресурсами за багатоукладної економіки в АПК: дис. кандидата екон. наук: 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг / Іванюта Світлана Миколаївна. – Київ, Київський національний аграрний університет. 2001. 194 с.
2. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник / за ред. канд. екон. наук Ю.М. Воробйова і д-ра екон. наук Б.І. Холода. К.: Центр навч. л-ри, 2004. 288 с.
3. Лібанова Е.М. Про деякі проблеми розвитку праці в Україні. Праця і зарплата. 1987. №3. С. 12-13.
4. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 432 с.
5. Здоровцов О.І., Коротєєв М.А., Прасол В.О. Демографічна ситуація у сільській місцевості України і державні заходи щодо її поліпшення. Економіка АПК. 2001. № 9. С. 113-119.
6. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: [монографія]. К.: Знання; КОО, 2001. 254 с.
7. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2000. 313 с.
8. Економічний словник-довідник / за ред. д-ра наук, професора С.В. Мочерного. К., 1995. 367 с.
9. Осовська Г.В., Крушельницька О.В Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.
10. Махсма М.Б. Економіка праці та соціально- трудові відносини: навч. посіб. Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 188 с.
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.
12. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія. К.: Центр навч. л-ри, 2008. 388 с.

13. Шиян В.Й., Горковенко І.В. Проблеми формування і ефективності використання трудового потенціалу в контексті теорії людського капіталу. Вісник ХНАУ. 2007. № 6. С. 183-197.

14. Сільський сектор України на рубежі тисячоліть: у 2 т. / [Л.О. Шепотько, І.В. Прокопа, С.О. Гудзинський та ін.]. Т. 1. Потенціал сільського сектора. К.: Ін-т економіки НАН України, 2000. 396 с.

15. Лишеленко В.І., Остролуцька Н.О, Якуба К.І. Трудовий потенціал і оцінка його відтворення в аграрній сфері. Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки: за ред. О.А. Бугуцького. К.: Комплекс Віта, 1996. С. 77-104.

16. Кутиркін А.М. Умови і охорона праці на підприємствах та в регіоні (Економіка управління, соціальний захист молоді) / Кутиркін А.М. АН України. Ін-т економіки пром-ті; відп. ред. О.І. Амоша. Київ: наукова Думка, 1994. 142 с.

17. Писаревська Т.А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2000. 279 с.

18. Романова Л.В. Становлення підприємства в сільському господарстві. К.: ІАЕ, 1997. 272 с.

19. Саблук П.Т. Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК / За ред. П.Т. Саблука. К.: ІАЕ УААН, 2001. 367 с.

20. Прохорович В.О. Мотивація діяльності людей. К.: Вища школа, 1995. 163 с.

21. Бугуцький О.А. Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки. К.: ТОВ «Комплекс Віта», 1996. 229 с.

22. Юрчишин В.В. До проблеми кадрового забезпечення реформування аграрних відносин. *Економіка АПК*. 1998. №6. 76-83 с.

23. Федоров М.М. Економічні проблеми земельних відносин в сільському господарстві. К.: ІАЕ, 1998. 263 с.

24. Малік М.Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки (методологія і організація). К.: ІАЕ, 1995. 177 с.

25. Лич В.М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення: монографія. К.: Наук. світ, 2003. 313 с.

26. Олійник Т.І. Державне регулювання формування трудового потенціалу АПК. *Вісник ХНАУ*. 2008. № 9. С. 45-50.

27. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці / М.І. Долішній, С.М. Злупко, Т.Б. Токарський. Львів, 1997. 340 с.

28. Якуба К.І. Життєвий і трудовий потенціал сільського населення України: теорія, методологія, практика. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 360 с.

29. Ярова В.В. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств / Валентина Василівна Ярова: автореф. дис… канд. екон. наук. Харків, 2001. 16 с.

30. Виноградський М.Д. Управління персоналом: [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканов. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

31. Житник Т.П. Управління трудовими ресурсами: Методичні рекомендації / За ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2007. 47 с.

32. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2008. 112 с.

33. Шкільов О.В. Економіка праці й соціально-трудові відносини / [Шкільов О. В., Барабан С.С., Ярославський В. А. та ін.]; за ред. доктора екон. наук, проф. О. В. Шкільова. К.: Четверта хвиля, 2008. 472 с.

34. Єрмаков О. Ю., Жибак М.М., Величко О. В. Трудові ресурси сільських територій та ефективність їх використання в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2009. № 17. С. 15-19.

35. Олійник Т. І. Формування й ефективне використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств: Монографія. Харків, 2008. 338 с.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: Товариство «Знання», КОО, 2009. 311 с.

37. Бурик А.Ф., Петренко Н.О. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах: Монографія. Умань: Видавець «Сочінський», 2009. 179 с.

38. Решмеділова С.Л., Тельнов А.А. Актуальні проблеми матеріальної мотивації праці в умовах реформування економіки. *Вісник ТУП. Економічні науки*. 2010. №3 Ч2. С. 150-154.

39. Клиновий Д.В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України / Клиновий Д.В., Пепа Т.В. За ред. Л.Г.Чернюк: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 728 с.

40. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

41. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Експрес-Поліграф, 2001. 560 с.

42. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

43. Гончарук Т.П. Про ефективність господарювання на селі в нових умовах. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В.Докучаєва: Економіка АПК і природокористування*. 2002. № 8. С. 40-42.

44. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. К.: УФІМБ, 1997. 541 с.

45. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. К.: ІЗМН, 1996. 512 с.

46. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.

47. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

48. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

49. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 276 с.

50. Афонин А. А. Основи мотивації праці й організаційно-економічний аспект. К.: МЗУУП, 1994. 154 с.

51. Ігнатенко М. М. Стратегії та механізми управління розвитком соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 470 с.

52. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття». Уряд. кур'єр. 2000. № 72. 19 квіт.

53. Шпак Н. А. Розвиток людського потенціалу, як фактор економічного зростання. Вісник Чернігівського державного технологічного університету, серія «Економічні науки». № 2 (58). 2012. С. 275–280.

54. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Ринок праці та зайнятість населення сільських територій: теорія і практика регулювання: монографія. Херсон: Айлант, 2015. – 266 с.

55. Перебийніс В. І., Житник Т. П. Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах : монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 332 с.

56. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2010. №1. Т. l. С. 172–177.

57. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ*. № 1. 2010. С. 30–35.

58. Романюк І. А., Леваєва Л. Ю. Проблеми й перспективи використання трудоресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. Вип. 39. 2018. С. 44-51.