

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Діагностика рівня використання трудових ресурсів підприємства
(на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» м. Кропивницький)»**

Diagnostics of the level of utilization of labor resources of the enterprise

Виконав здобувач вищої освіти:

2м курсу, групи ЕА-23м-1.4

ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Горобець О.І.

« ____ » _____ 2024р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Людмила ЗАПІРЧЕНКО

« ____ » _____ 2024р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Андрощук І. О.

КРОПИВНИЦЬКИЙ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень **магістр**

Спеціальність 051 – **«Економіка»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н. проф. Зайченко В.В.

“ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ГОРОБЦЮ ОЛЕКСАНДРУ ІВАНОВИЧУ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Діагностика рівня використання трудових ресурсів підприємства (на прикладі ТОВ "АГРОФІРМА СОЮЗ" м. Кропивницький)» керівник роботи Запірченко Л.Д., к.е.н., доцент, затверджена наказом вищого навчального закладу від “ ” **2024 року №** _____
2. Строк подання студентом роботи _____ **2024 року**
3. Вихідні дані до роботи Статут підприємства, статистична звітність підприємства за 2020-2022 рр., планові та звітні показники роботи підприємства за досліджуваний період тощо.

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

Вступ, теоретико-методологічні аспекти дослідження питань проведення діагностики трудових ресурсів підприємства, особливості його використання ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ», заходи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ», висновки

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	29.09.2024р.- 06.10.2024р.	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичне долідження кадрової політики підприємства»	07.10.2024р.- 20.10.2024р.	
3.	Написання другого розділу «Оцінка діяльності та особливості використання кадрового потенціалу ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»	21.10.2024р.- 07.11.2024р.	
4.	Написання третього розділу «Заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»	08.11.2024р.- 20.11.2024р.	
5.	Оформлення дипломної роботи	21.11.2024р.- 30.11.2024р.	
6.	Підготовка ілюстративного матеріалу	01.12.2024р.- 03.11.2024р.	
7.	Отримання відгуку наукового керівника,	03.12.2024р. 06.12.2024р.	
8	Зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	07.12.2024р.	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2024 року

Керівник роботи

-

Запірченко Л.Д.

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2024 р.

Здобувач

Горобець О.І.

АНОТАЦІЯ

Горобець О.І. «Удосконалення системи формування кадрової політики підприємства (на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»), м. Кропивницький»: Випускна кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024.

У першому розділі роботи розкрито економічну сутність поняття «кадрова політика підприємства» та його значення у забезпеченні конкурентоспроможності, висвітлено завдання, складові, форми та методи формування кадрової політики підприємства, а також особливості кадрової політики на вітчизняних підприємствах.

Другий розділ розкриває питання економічної характеристики та досліджено фінансовий стан підприємства, склад, структуру та забезпеченість товариства персоналом.

У третьому розділі запропоновано заходи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу через систему розвитку персоналу та оптимізацію кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, конкурентоспроможність, ефективність використання персоналу, підвищення ефективності діяльності, структура персоналу, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Horobets O.I. Improvement of the system of formation of personnel policy of an enterprise: Graduation qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education at the OPP "Economics of agribusiness and agrotrading " specialty 051 - "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024.

The first chapter of the work reveals the economic essence of the concept of "enterprise personnel policy" and its importance in ensuring competitiveness, highlights the tasks, components, forms and methods of forming the enterprise's personnel policy, as well as the peculiarities of the personnel policy at domestic enterprises.

The second chapter reveals the issue of economic characteristics and examines the company's financial condition, composition, structure, and staffing of the company.

The third section proposes measures to increase the efficiency of the use of personnel potential through the personnel development system and optimization of the company's personnel policy.

Key words: personnel policy, competitiveness, efficiency of personnel use, improvement of activity efficiency, personnel structure, personnel development.

ЗМІСТ

Вступ	7
1. Особливості діагностики використання трудових ресурсів агросфери	10
1.1. Сутність, завдання, інформаційна база та етапи діагностики трудових ресурсів на підприємстві	10
1.2. Основні передумови формування та ефективного використання трудових ресурсів у сільському господарстві	14
1.3. Методика діагностики використання трудових ресурсів	22
2. Оцінка діяльності та особливості використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»	30
2.1. Характеристика господарської діяльності та майнового стану підприємства	30
2.2. Аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства	35
2.3. Аналіз складу, структури та забезпеченості товариства персоналом	43
2. Заходи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»	57
3.1. Проблеми в галузі управління персоналом підприємства	57
3.2. Рекомендації щодо створення системи забезпечення розвитку трудових ресурсів	59
3.3. Заходи оптимізації рівня використання трудових ресурсів підприємства	62
Висновки	70
Список використаних джерел	72

ВСТУП

Найважливішим фактором продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку є трудові ресурси, а саме їх кваліфікація, освіта, професійна підготовка та мотивація. Тому необхідно враховувати не тільки взаємозв'язки між кількісними та якісними характеристиками трудових ресурсів підприємства, а й, насамперед, їх потенційні можливості забезпечити виконання довгострокових завдань розвитку.

Сукупність компетенцій та здібностей цих ресурсів відображається в потенціалі трудових ресурсів. Цей потенціал повинен бути правильно використаний для досягнення поставлених підприємством цілей і завдань, високої ринкової позиції та завоювання довіри споживачів.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в умовах економічної та управлінської нестабільності поняття ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах набуває важливого значення у функціональних процесах різних підприємств. Кадрове забезпечення сільськогосподарського виробництва - це система підготовки компетентних фахівців для сільськогосподарського виробництва та формування кадрового потенціалу підприємств агропромислового комплексу відповідно до потреб кількісних та якісних вимірів, безперервного навчання працівників, оновлення знань та розвитку компетенцій.

Кадрова політика ґрунтується на задоволенні потреб організації в трудових ресурсах та забезпеченні її стабільності. Керівництво стикається з проблемою своєчасного задоволення потреб у трудових ресурсах, оскільки діагностика, ретельний відбір, навчання, тестування індивідуальних якостей та інші процедури необхідні для організації збалансованого та ефективного трудового процесу.

Мета роботи – дослідження проблеми забезпечення та ефективність використання трудових ресурсів підприємств, на прикладі одного з них, обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо удосконалення організації забезпечення потреб у персоналі в сучасних умовах і винесення відповідних рекомендацій.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність поняття діагностика трудового потенціалу аграрного підприємства та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні процеси і показники діяльності підприємства, які дозволяють робити висновок про стан забезпечення та ефективність використання кадрового потенціалу досліджуваного господарства;
- вивчити стан забезпечення трудовими ресурсами аграрних підприємств;
- розробити заходи щодо ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» та удосконалення підходів до формування та розвитку трудових ресурсів агропідприємств та методів аналізу ефективності використання.

Об'єктом дослідження є процес фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням особливостей ринкового середовища на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» м. Кропивницький.

Предметом дослідження є методи дослідження, управління та аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- набула подальшого розвитку методика діагностики ефективності використання трудових ресурсів аграрного підприємства, обґрунтування управлінських рішень для більш ефективного застосування даної методики агропідприємствами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення організації забезпечення потреб у персоналі в сучасних умовах та формуванні підходів по якісному забезпеченні товариства кадрами. Як наслідок, такий підхід дасть змогу досліджуваному підприємству підвищити економічну ефективність діяльності. Пропозиції, що розроблені в кваліфікаційній роботі, можуть бути впроваджені на сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, особливо, аналіз, порівняння й узагальнення. Використання сучасних методів досліджень забезпечує достовірність та

обґрунтованість отриманих результатів у світлі розвитку наукових знань.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, матеріали наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, які аналізують проблематику забезпечення впровадження інноваційних підходів до формування кадрової політики підприємства, господарсько-фінансова звітність ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» за 2020-2022 роки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел. Структура роботи відбиває характер логіки дослідження та особливості розробки наукової проблеми. Основний зміст дипломної роботи викладено на 73 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 40 позицій.

1. Особливості діагностики використання трудових ресурсів агросфери

1.1. Сутність, завдання, інформаційна база та етапи діагностики трудових ресурсів на підприємстві

Успішне функціонування корпоративної економіки залежить від рівня забезпеченості робочою силою. Робоча сила, разом із засобами та предметами праці, є необхідною складовою виробництва. Пропозиція робочої сили визначається як частина населення, яка має фізичні якості, знання та навички, необхідні для роботи в певному секторі. Робоча сила має вартість і тому є конкурентоспроможною на ринку праці, а отже, пропонує ширше поле для аналітичних досліджень. Крім того, в умовах «нової» постіндустріальної економіки основним джерелом досягнення економічного розвитку та конкурентних переваг для окремих бізнес-організацій та країни в цілому є не матеріальні ресурси, а інтелектуальний та освітній потенціал.

Трудові ресурси підприємства відіграють провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань у досягненні бізнес-цілей підприємства. Рівень і раціональність використання трудових ресурсів значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ефективність використання техніки і технології, використання предметів праці.

Ефективність використання трудових ресурсів у виробничому процесі багато в чому визначає кількість, собівартість і якість продукції, що випускається. Тому діагностика використання трудових ресурсів є важливою складовою системи економічної діагностики будь-якого підприємства.

Основні завдання, об'єкти й етапи діагностики трудових ресурсів наведено на рис.1.1.

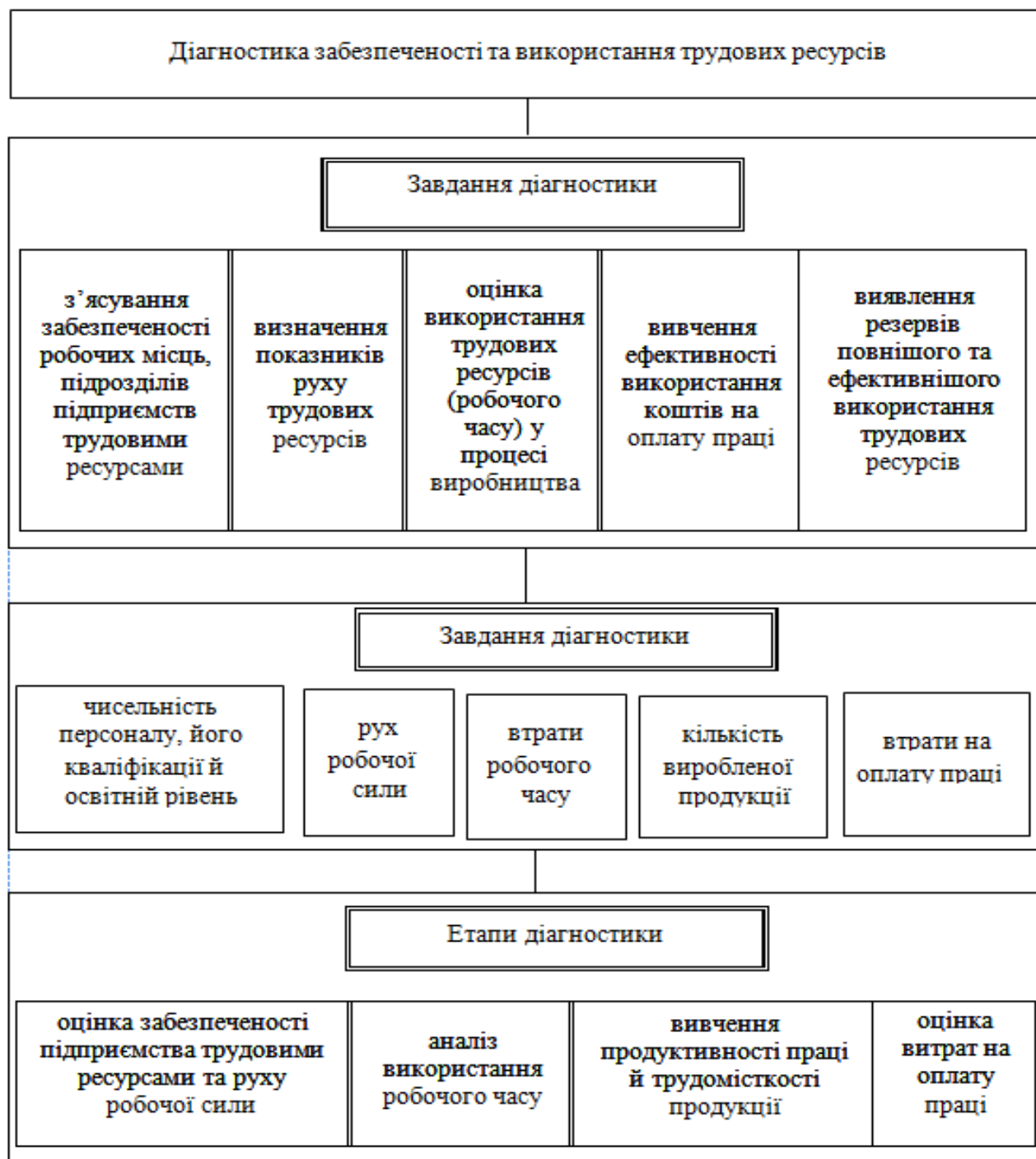


Рис. 1.1. Основні завдання та етапи діагностики використання трудових ресурсів

Для діагностики забезпеченості, руху та ефективності використання трудових ресурсів використовуються джерела інформації, наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Інформаційна база для аналізу

№ з/п	Група	Джерела інформації
1	Первинні документи	Розрахунково-платіжні відомості, виписки банку, ВКО, маршрутні листи, накази по підприємству про прийняття на роботу та звільнення, листки з обліку кадрів, особові картки працівників, табелі обліку використання робочого часу, наряди на відрядні роботи, рапорти про виробіток, відомості обліку депонованої заробітної плати, особові картки, накази про відпустки, платіжні відомості, наряди тощо.
2	Облікові реєстри	Журнал 5, 5А
3	Фінансова звітність	отриманих як плата за послуги, що надаються бюджетними установами”, ф. № 4-2м “Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень бюджетних установ”, ф. № 4-3м “Звіт про надходження і використання інших надходжень спеціального фонду”
4	Статистична звітність	Ф. № 1-ПВ “Звіт з праці”, ф. № 3-ПВ “Звіт про використання робочого часу”, ф. № 6 Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання”, ф. № 1-ПВ “Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці”, ф. №17 “Звіт про медичні кадри”, ф. № 20 “Звіт лікувально-профілактичного закладу”
5	Інші джерела	Протоколи виробничих нарад, штатний розпис, оперативна звітність відділень, підрозділів, матеріали хронометражу та фотографій робочого дня, попередні результати аналогічних досліджень»

На думку багатьох науковців, сільська праця ґрунтується на прагненні людей задовольнити свої потреби і в процесі її реалізації вносить певні зміни в економічне середовище. Вона є природною потребою, основною умовою виживання людини, використовується в усіх галузях економіки, а від її ефективності залежить добробут держави.

Праця - це діяльність людини, сукупність цілеспрямованих дій, що потребують фізичної або розумової енергії та спрямовані на створення матеріальних і нематеріальних цінностей. Праця є основною умовою існування, розвитку і вдосконалення суспільства, а як вираз затрат праці - важливим фактором будь-якого виробництва, в тому числі сільськогосподарського, і основою суспільного багатства.

Люди володіють певною робочою силою, тобто трудовим потенціалом.

Споживання робочої сили і є сама праця. В умовах реформування відносин власності робоча сила в сільському господарстві характеризується сезонністю, неоднорідністю, низькою мотивацією та престижністю, розпорошеністю та віддаленістю робочих місць, несприятливими умовами праці, неповною зайнятістю, прихованим безробіттям та високою мобільністю кадрів.

Характер праці в сільському господарстві характеризується особливою роллю ґрунту, його родючості, використанням природних біологічних процесів, сезонністю праці та в сільськогосподарському виробництві виробничий час не збігається з робочим часом. Різниця між часом виробництва і робочим часом більш виражена в рослинництві і значно менша в тваринництві.

Просторова основа виробництва суттєво впливає на використання робочої сили та техніки. В ринкових умовах модель праці трансформується, і найбільш динамічні зміни зачіпають професійну складову цієї моделі (рівень знань, навичок, технологій та досвіду). Іншими словами, якість сільськогосподарських працівників в першу чергу визначається їх кваліфікацією.

Кваліфікація працівника - це рівень професійної придатності, що є результатом поєднання загальних і спеціальних знань, умінь, навичок, компетентностей, досвіду та трудових навичок, необхідних для виконання завдань певної складності у відповідній професії, Рівень кваліфікації, разом з інноваційністю трудових ресурсів, організацією та мотивацією робочої сили, став вирішальним фактором конкурентоспроможності робочої сили в сільському господарстві. Ці чотири елементи - мотивація, організація, компетентність та інновації - взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного (рис. 1.4).

Успішний розвиток та впровадження нових технологій неможливий без значної зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Це вимагає розвитку ініціативи та творчого ставлення до роботи, що призводить до розширення виробничої функції та гнучких форм організації праці [34].

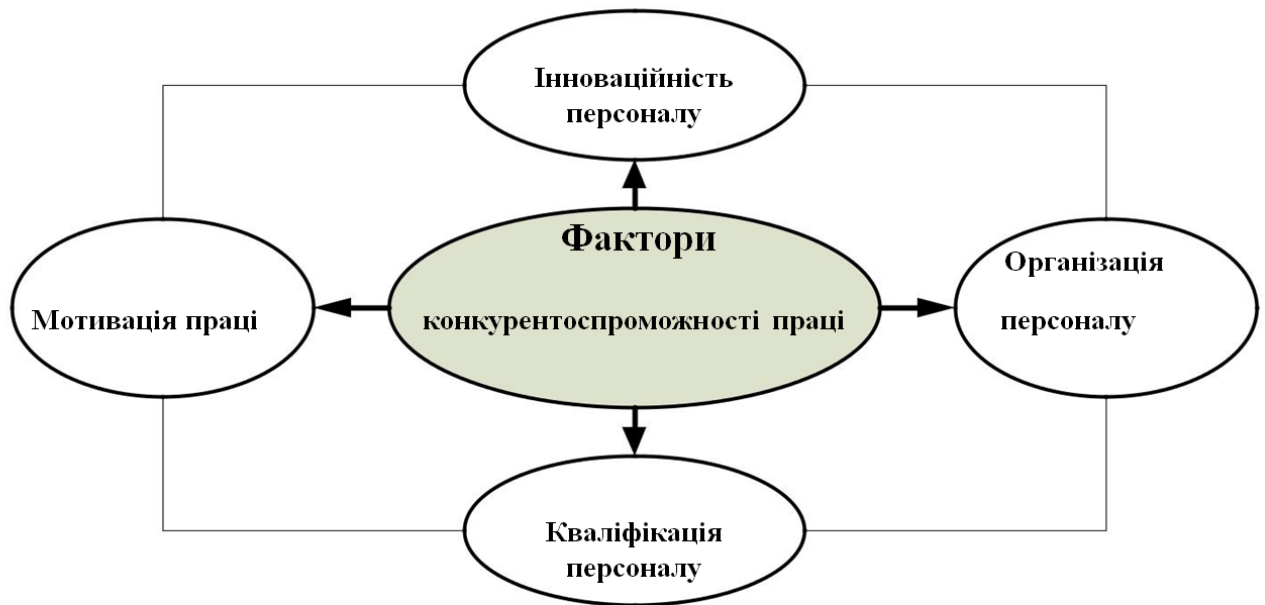


Рис.1.4 Фактори конкурентоспроможності персоналу сільгосппідприємств

З вищесказаного можна зробити висновок, що формування, використання та розвиток трудових ресурсів у сільському господарстві визначається рівнем інтелектуального потенціалу, креативності, здоров'я, знань та практичних навичок, які можуть бути використані для створення доданої вартості. У сучасному суспільстві менеджери почали усвідомлювати, що інновації в управлінні людськими ресурсами є одним з найважливіших питань для розвитку бізнесу.

Інноваційність трудових ресурсів означає здатність змінюватися, створювати і впроваджувати нові продукти і технології, бути проактивними і креативними. Інноваційність кожного окремого працівника та всієї команди є рушійною силою інноваційного розвитку підприємства та країни в цілому. Тому виникає потреба у підготовлених трудових ресурсах, здатних забезпечити ефективну роботу підприємств та гнучко реагувати на вимоги часу, впроваджуючи нові продукти, послуги та методи [34].

1.2 Основні передумови формування та ефективного використання трудових ресурсів у сільському господарстві

Серед основних факторів сільськогосподарського виробництва важливу роль відіграють трудові ресурси. Іншими словами, поряд із засобами виробництва та землею, праця є необхідним фактором виробництва, і ця

потенційна робоча сила є персоналом сільськогосподарських підприємств. Сільськогосподарські підприємства можуть добре функціонувати лише за наявності певної кількості працівників з необхідними практичними навичками, знаннями та досвідом, які можуть вчасно та якісно виконувати сільськогосподарські завдання.

Складна демографічна ситуація в сільській місцевості призвела до зникнення цілих сіл, що спричинило руйнування соціальної інфраструктури - дитячих садків, початкових і середніх шкіл, об'єктів культури та спорту.

Тому, як передумова створення та використання трудових ресурсів в аграрній економіці, всі ці процеси мають бути включені в постійно діючу програму подолання демографічної кризи, а не залишені державою напризволяще. Зменшення сільської еміграції з регіону може бути досягнуто шляхом забезпечення зайнятості сільського населення та підвищення заробітної плати і доходів сільського населення. На стан, склад і використання трудових ресурсів у сільському господарстві значною мірою впливають характеристики зайнятості сільського населення:

На думку О. Кузьмака, особливостями зайнятості в сільській місцевості порівняно з містом є низький рівень розвитку, різні пропорції виробничої та невиробничої сфер, сезонність сільськогосподарського виробництва та чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Варто зазначити, що частина працівників взагалі не зайнята на сільськогосподарських підприємствах у міжсезоння. Цю проблему слід вирішувати шляхом організації підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, виробництва продуктів харчування з місцевої сировини, ремонту техніки та надання послуг населенню.

Використання трудових ресурсів - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення необхідних умов для найкращого використання трудового потенціалу працівників сільського господарства.

Ці заходи повинні відповідати цілям підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання трудового законодавства.

Основними принципами ефективного використання трудових ресурсів є - ефективна зайнятість працівників - стабільне та обґрунтоване завантаження

працівників у поточному році - пристосування працездатності та психофізіологічних особливостей працівників до вимог робочого місця та виробництва шляхом переміщення їх з одного робочого місця на інше - максимальне забезпечення можливості виконання різних завдань на робочому місці шляхом почергового збільшення навантаження на різні частини тіла та органи чуття.

Ефективне використання трудових ресурсів на основі цих принципів означає, перш за все, забезпечення кількісної та якісної збалансованості між роботою та працівниками, сприяння гнучким формам зайнятості, забезпечення умов та організації праці, що сприяють повному використанню працездатності працівників [18].

Формування, ефективне використання та розвиток трудових ресурсів на кожному сільськогосподарському підприємстві є важливим напрямом виробничого інвестування. Інвестиційні пріоритети розвитку трудових ресурсів визначаються необхідністю підвищення трудової активності кожного працівника для сприяння успішному розвитку підприємства, впровадженню нових технологій, зростанню продуктивності праці та збільшенню доходів.

Успішний розвиток трудових ресурсів залежить від трьох елементів: знання, компетенції та дії. Знання є основою розвитку компетенцій персоналу та сприяють формуванню індивідуального потенціалу. Компетентність представляє умови використання набутих знань і визначає їхню корисність та застосування. Розвиток трудових ресурсів зосереджується на узгодженні знань і компетенцій працівників. На основі компетенцій та видів діяльності працівники набувають необхідного досвіду [18].

Персонал підприємств, незалежно від структури власності та системи виробничих відносин, залишається одним із головних чинників подальшого розвитку сільськогосподарського виробництва. Адже люди з їх фізичними та інтелектуальними можливостями, практичними навичками та багатовіковим досвідом є основною рушійною силою, яка дозволяє взаємодіяти всім складовим трудового процесу.

Як показує практика, розгляд людини лише як джерела робочої сили не тільки спрощує її роль і статус у суспільстві, а й знижує її трудовий потенціал.

Тому питання формування та ефективного використання робочої сили завжди повинно турбувати керівників нашої країни.

Формування трудових ресурсів починається з планування кількісних, якісних, часових і просторових потреб для прийняття рішень. Планування потреб у персоналі базується на стратегії розвитку та кадровій політиці сільськогосподарського підприємства. Функція кадрового планування набуває все більшого значення в підтримці стратегії підприємства, оскільки точна оцінка майбутніх потреб дає чіткі орієнтири при плануванні професійного розвитку та роботі з резервом.

Метою планування потреб у персоналі є визначення його кількісного та якісного складу і, таким чином, забезпечення розвитку підприємств та економічного зростання в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Планування потреб у персоналі в аграрному секторі здійснюється за такими напрямками:

- структурно-визначене планування, тобто планування на основі розподілу праці відповідно до виробничого процесу,
- індивідуальне планування кар'єри працівників та оновлення персоналу сільськогосподарського підприємства;
- колективне планування – планування бригад або окремих груп, відділів та іншого персоналу.

Види планування в аграрному секторі включають

- короткострокові плани, що охоплюють період до одного сільськогосподарського року,
- середньострокові плани – для планування на період від одного до п'яти років;
- довгострокові плани для планування на період понад п'ять років.

На формування, ефективне використання та розвиток трудових ресурсів сільського господарства впливає низка факторів, які можна поділити на зовнішні (ключові фактори) та внутрішні (непрямі фактори) (Додаток А)

До зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на формування та розвиток трудових ресурсів, належать:

економічні, правові, соціальні, демографічні, екологічні, регіональні фактори.

До внутрішніх факторів, які мають значний вплив на формування та розвиток трудових ресурсів, належать:

організаційно-економічні особливості сільськогосподарського виробництва, методи організації праці, споживчі характеристики продукції, цінова політика.

Формування та ефективне використання трудових ресурсів вимагає не лише певного рівня знань, навичок та культури знань, але й розвитку ініціативи та креативності (інноваційного потенціалу), оскільки працівники повинні приймати інноваційні рішення, застосовувати новітні технології та споживати інноваційні продукти та послуги. Підвищення інноваційного потенціалу трудових ресурсів є одним із шляхів побудови інноваційної економіки та основою міжнародної конкурентоспроможності. Якщо в минулому країни боролися за землю та природні ресурси, то сьогодні фокус змістився на конкуренцію за кращий людський капітал з унікальними знаннями та навичками.

Основними рушіями економічного розвитку є нові знання, інноваційні інформаційні технології, прямі та опосередковані зв'язки між наукою та виробництвом, а також освіта як інститут, що готує та перепідготовляє кваліфікованих робітників, менеджерів, науковців та політиків. Зі зростанням ролі знань значно зросла і вартість освіти.

Загальновідомо, що економічно розвинені країни не економлять на освіті. З кожним роком вони значно збільшують свої витрати на освіту з національних бюджетів і приватних фондів, щоб забезпечити свій майбутній розвиток [94].

Досвід багатьох розвинених країн свідчить, що держава має бути важливим джерелом інвестицій у розвиток трудового потенціалу країни. Звичайно, якщо держава бере на себе відповідальність за розвиток високоосвіченої робочої сили, вона буде враховувати свої реальні фінансові можливості та об'єктивну доцільність додаткового фінансування системи освіти. Якщо державний капітал раціонально розподіляти в освітній сектор, він може забезпечити високу віддачу для суспільства [97-99].

Важливою передумовою формування та використання трудових ресурсів в аграрному секторі в сучасних умовах є стан розвитку освітньої галузі та залежність від якості освіти в початкових і середніх школах, професійно-технічних училищах, технікумах та університетах.

Освіта забезпечує передачу досвіду, знань, традицій, культури та духовних цінностей учням. Дослідження впливу освіти на стан трудових ресурсів показали, що освіта не тільки збільшує кількість робочої сили, але й розширює творчий потенціал та створює оптимальні соціально-психологічні умови життя. Важливо зазначити, що освіта є пріоритетним напрямом національної соціальної політики провідних країн світу.

Особливістю формування та використання трудових ресурсів в аграрному секторі є те, що ці процеси безпосередньо пов'язані з якістю життя населення, а в сільському господарстві рівень цієї якості є низьким. Встановлено діалектичний зв'язок між якістю життя та відтворенням трудових ресурсів, яка залежить від рівня споживання, освіти, охорони здоров'я та культурного розвитку. Низька якість життя та поширеність бідності в сільській місцевості негативно впливають на якість трудових ресурсів.

Тому подолання бідності на селі сьогодні є важливою передумовою формування трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. Важливу роль у боротьбі з цією проблемою відіграє держава.

Ефективність використання трудових ресурсів залежить від рівня фізичної та технологічної інфраструктури компанії. Застаріле обладнання та технології не дозволяють використовувати нові знання і, таким чином, перешкоджають розвитку професійної кваліфікації персоналу. Тому організація праці на підприємствах повинна забезпечувати фізичну адаптацію працівників до характеру трудової діяльності, відповідність їхньої професійної підготовки змісту та вимогам роботи, наявність потенціалу для творчості та самостійності в процесі роботи з певними обов'язками, належну організацію праці, адекватну оплату праці та ефективну систему матеріального та, за словами В. Кусенка, нематеріального стимулювання, можливості для професійного та кар'єрного зростання, належні умови та безпеку праці, дотримання правил технічної безпеки та охорони праці, використання сучасних технологій.

Особливості формування та використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки зумовлені сезонністю робочої сили, наявністю надлишку робочої сили в зимовий період, диверсифікацією сільськогосподарського виробництва та потребою у професійному навчанні.

До особливостей формування та використання трудових ресурсів сільськогосподарськими підприємствами також можна віднести залежність від щільності населення. Наразі за цим показником сільські території та підприємства в країні відрізняються як кількісно, так і якісно. Наприклад, деякі регіони втратили перспективи розвитку через значну депопуляцію населення. Незважаючи на однакові природно-кліматичні умови та структуру виробництва на всій території країни, диференціація сільських територій з низькою щільністю населення є значною і впливає на розвиток економіки та формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Слід зазначити, що робота селян у сільськогосподарських підприємствах пов'язана із зайнятістю в особистих селянських господарствах, що є ще однією особливістю сільської праці. Безробіття в аграрному секторі має особливий характер, є сезонним і часто прихованим. Сільські умови життя призводять до того, що деякі селяни мігрують до інших міст з вищими доходами та кращими умовами праці.

Як наслідок, родинні зв'язки розриваються на тривалий час, що позбавляє їх можливості вести домашнє господарство та виконувати функції виховання дітей. У контексті сучасних технологій працівники сільського господарства повинні мати високий рівень кваліфікації, відповідні знання та передовий досвід. В умовах ринку слід також приділяти увагу побудові відносин з постачальниками продукції та підприємствами, які переробляють вироблену сировину. Сезонність робочої сили ускладнюється періодами надлишкової та відносно недостатньої завантаженості людей.

Працівники сільського господарства також стикаються з певними проблемами через віддаленість від міст та недостатню обізнаність про кон'юнктуру ринку і сучасні вимоги до якості продукції. Сільськогосподарське виробництво характеризується багатьма економічними ризиками, такими як погодні умови, хвороби рослин і тварин, ринкова та інвестиційна невизначеність, недосконале законодавство та недобросовісна поведінка монопольних суб'єктів на ринку, що спричиняють соціальну та психологічну напруженість і відволікають трудові ресурси.

Особливістю формування трудових ресурсів в аграрних підприємствах є

те, що воно відбувається в системі економічних, соціальних та інституційних відносин. Деякі дослідники вважають, що ринкова економіка через свої об'єктивні механізми відтворює лише капіталістів і найману працю. Насправді ці процеси є більш складними, оскільки в сільськогосподарському виробництві беруть участь не лише наймані працівники, але й землевласники, фермери, підприємці, які професійно організовують сільськогосподарські підприємства, власники капіталу, менеджери з найму, акціонери та посередники, які бажають отримати частку в прибутках.

Кожна з вищезазначених конфігурацій соціально-економічних груп має свої об'єктивні економічні інтереси, протиріччя та механізми їх вирішення. Персоналу важливо їх враховувати, оскільки вони стосуються не тільки найманої праці, а й функціонування всіх учасників ринку. Кожен учасник виконує певні функції і отримує свою частку і форму доходу. Природно, що власник землі повинен отримувати земельну ренту, і при цьому він реалізує своє право на володіння землею, виходить із землею на ринок оренди і конкурує, але його дохід залежить не тільки від якості землі, а й від якості власного персоналу. Власник капіталу також є активним учасником ринку, розміщуючи відсотки в комерційних банках або отримуючи дивіденди від промисловості, переробки чи сільського господарства.

Загальновідомо, що інвестори, природно, зацікавлені в досягненні цільових показників прибутку. Для подолання негативних тенденцій у формуванні кадрового потенціалу сільського господарства необхідно створити сильні стимули для фермерів займатися сільськогосподарською діяльністю. Перш за все, необхідно забезпечити зростання заробітної плати в усіх галузях економіки. Також необхідною умовою формування трудових ресурсів сільського господарства є поліпшення здоров'я фермерів, збільшення тривалості їхнього життя та участі в соціальному і культурному житті. Розширення їхніх потреб сприятиме підвищенню зацікавленості в отриманні засобів до існування та стимулюватиме зусилля, спрямовані на підвищення продуктивності праці.

1.3.Методика діагностики використання трудових ресурсів

Першим етапом діагностики використання трудових ресурсів на підприємствах є оцінка забезпеченості трудовими ресурсами та мобільності робочої сили на підприємстві та його підрозділах.

Основними об'єктами діагностики на цьому етапі є склад і структура робочої сили, забезпеченість робітниками, управлінським та адміністративним персоналом, фахівцями (рівень освіти, кваліфікації, професійна структура) та плинність кадрів.

Діагностика забезпеченості підприємства трудовими ресурсами включає оцінку виконання плану за чисельністю та структурою робочої сили. Показники, що характеризують забезпеченість підприємств трудовими ресурсами, наведені на рис. 1.2.

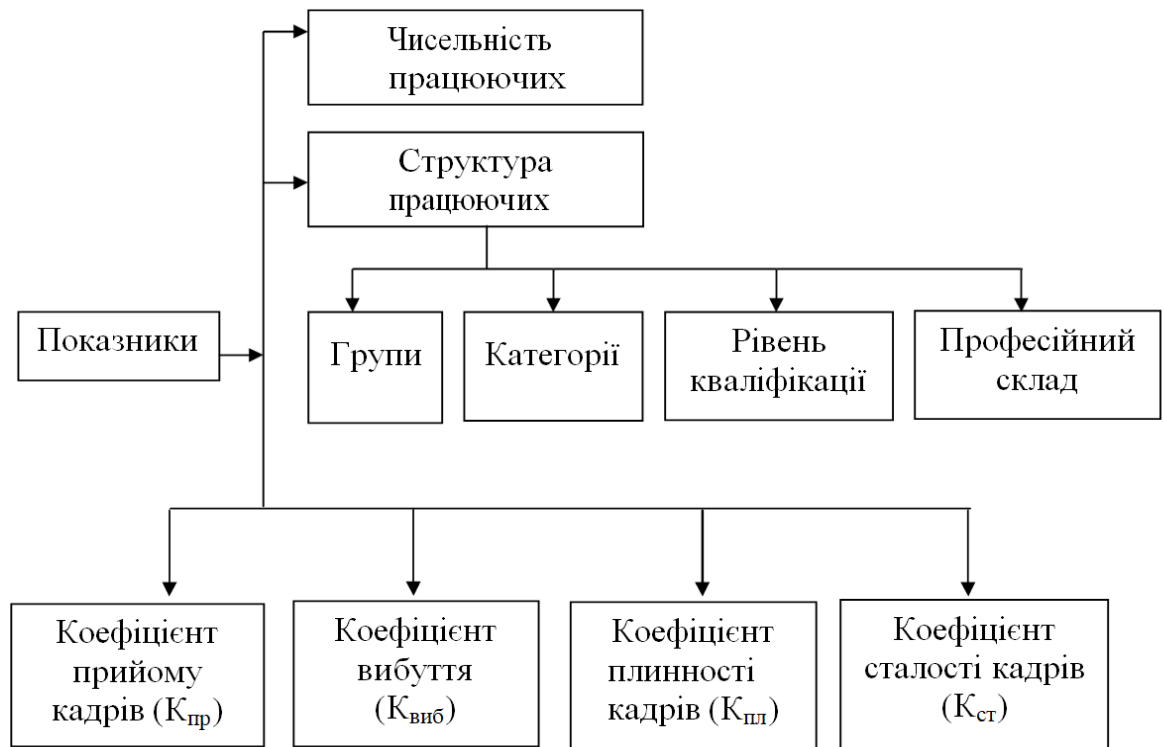


Рис. 1.2. Показники забезпеченості трудовими ресурсами

Трудова міграція є важливим предметом аналізу.

Стабільна робоча сила є передумовою підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва. Зміни у складі робочої сили за віком, стажем роботи та освітою є результатом трудової мобільності. Зміна чисельності працівників у результаті найму та звільнення характеризує плинність робочої сили.

Для оцінки та аналізу поточної ситуації та змін у структурі робочої сили використовуються наступні показники:

1. Коефіцієнт найму працівників (КНП) - це відношення кількості прийнятих на роботу (КНП) за той самий період до середньооблікової чисельності працівників (СЧП) за той самий період

2. Коефіцієнт прийому кадрів ($K_{\text{пр}}$) – відношення чисельності прийнятих за період ($\text{Ч}_{\text{пр.}}$) до середньоспискової чисельності працюючих за той же період ($\text{Ч}_{\text{сер.}}$):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \quad (1.1)$$

3. Коефіцієнт вибуття кадрів ($K_{\text{виб}}$) – відношення чисельності, які вибули за період ($\text{Ч}_{\text{зв.}}$), до середньоспискової чисельності працюючих за той же період ($\text{Ч}_{\text{сер.}}$):

$$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв.}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \quad (1.2)$$

4. Коефіцієнт плинності ($K_{\text{пл}}$) – відношення чисельності працівників, які вибули за період з причин, що характеризують надлишковий оборот ($\text{Ч}_{\text{зв.пл.}}$), – за власним бажанням, порушенням трудової дисципліни, у зв'язку з професійною невідповідністю, до середньоспискової чисельності працюючих за той же період ($\text{Ч}_{\text{сер.}}$):

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв.пл.}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \quad (1.3)$$

5. Коефіцієнт постійності кадрів ($K_{\text{ст}}$) – відношення чисельності працівників, які пропрацювали весь період ($\text{Ч}_{\text{вп.}}$), до середньоспискової чисельності працюючих за той же період ($\text{Ч}_{\text{сер.}}$):

$$K_{\text{ст}} = \frac{\text{Ч}_{\text{вп.}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}} \quad (1.4)$$

Аналіз трудової міграції дозволяє виявити причини плинності кадрів (наприклад, звільнення за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни, навчання, переїзд тощо). Найважливішим показником для

оцінки ефективності кадрової політики є коефіцієнт утримання працівників. Плинність кадрів через суб'єктивні причини знижує ефективність використання трудових ресурсів компанії.

Нові працівники потребують адаптації до специфічних умов роботи компанії, що вимагає навчання працівників і спричиняє додаткові витрати (які згодом можуть окупитися за рахунок підвищення якості роботи). Передумовою реалізації виробничих програм раціонального використання трудових ресурсів є економне та ефективне використання робочого часу.

Належне використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю робочих днів і годин, відпрацьованих працівником за звітний період, а також за ступенем використання фонду робочого часу.

При проведенні діагностики використання робочого часу виконуються наступні завдання:

- загальна оцінка повноти використання робочого часу;
- виявлення факторів і розміру їх впливу на використання робочого часу;
- з'ясування причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу;
- розрахунок впливу простоїв на продуктивність праці та зміну обсягу виробництва.

Використання робочого часу за категоріями працівників оцінюється за допомогою двох показників:

1) середня кількість днів, відпрацьованих працівниками за звітний період (місяць, квартал, рік). Цей показник відображає кількість днів у робочому періоді (кількість відпрацьованих днів) і залежить від таких факторів:

- кількість вихідних та святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки, інших відпусток, передбачених законодавством;

- кількість днів лікарняних;
- неявки на роботу з дозволу керівництва, неявки без збереження заробітної плати тощо.

2) середньоденна тривалість робочого часу (зміни):

- розмір стандартного робочого тижня;
- обліковий час, не відпрацьований протягом облікового робочого дня (зміни);
- інші скорочення робочого дня, передбачені законодавством (наприклад, для молоді, жінок, які годують груддю);
- надурочні години (збільшують значення показника) та ін.

Під час аналізу виявляються відхилення між фактичними та прогнозованими показниками, порівнюються з аналогічними показниками в минулому та визначаються конкретні причини можливих відхилень.

Дані про використання робочого часу можна отримати з табелів обліку робочого часу. Табелі обліку робочого часу містять інформацію про присутність або відсутність працівників на робочому місці та причини цього. Аналіз використання робочого часу здійснюється шляхом порівняння фактичних робочих днів і робочих годин із запланованими (визначеними) робочими днями і робочими годинами.

Для цього необхідний баланс робочого часу, який складається для працівників і груп працівників в цілому на кожен місяць і рік. Робочий час визначається шляхом планування кількості робочих днів протягом календарного періоду та пристосування тривалості робочого тижня до характеру роботи та умов праці.

Елементами балансу робочого часу є номінальний фонд робочого часу, фактичний фонд робочого часу та корисний фонд робочого часу.

Номінальний фонд робочого часу - це різниця між числовим значенням фонду робочого часу за календарем і кількістю святкових і вихідних днів.

Фактичний фонд робочого часу дорівнює різниці між номінальним фондом робочого часу та регулярними цілоденними неявками.

Для оцінки рівня використання робочого часу використовують групу показників, які характеризують співвідношення між елементами балансів робочого часу. Основними показниками є наступні:

– Коефіцієнт використання номінального фонду робочого часу, K_n ;

$$K_n = \frac{T_p}{T_n}, \quad (1.5)$$

де T_p – робочий режимний час; T_n – робочий номінальний час.

– Коефіцієнт ефективного використання номінального фонду робочого часу, K_{efn} ;

$$K_{efn} = \frac{T_{ef}}{T_n}, \quad (1.6)$$

де T_{ef} – робочий корисний час; T_n – робочий номінальний час.

– Коефіцієнт втрат часу, $K_{вч}$;

$$K_{вч} = \frac{T_v}{T_p}, \quad (1.7)$$

де T_v – втрати робочого часу; T_p – робочий режимний час.

Продуктивність праці працівників сільськогосподарських підприємств відображається в їх продуктивності. Її рівень варіюється від галузі до галузі і вимірюється такими показниками, як виробіток, обсяг робіт та кількість об'єктів, що обслуговуються.

Також продуктивність праці може бути виражена як кількість певного виду робіт, виконаних за одиницю часу порівняно з встановленими нормами (години, дні, тижні). У сільському господарстві навантаження вимірюється виходом продукції. Продуктивність працівників можна виміряти кількістю роботи, виконаної на одного працівника. Розрахунок базується на наступній формулі:

$$H_e = \frac{P_r}{Ч_e}, \quad (1.8)$$

де P_r – кількість виготовленої продукції за рік;

$Ч_e$ – середньорічна чисельність персоналу.

Продуктивність праці може бути виражена у рівні обслуговування, який характеризується кількістю голів тварин Пгт на одного робітника, за якими він здійснює догляд та визначається за формулою:

$$Пгт = \frac{КД}{Ч_м}, \quad (1.9)$$

де КД – кількість голів, що обслуговується за звітний період;

Ч_м – середньорічна чисельність робітників.

У процесі аналізу продуктивності праці необхідно визначити її рівень, відхилення від плану (нормативу), фактори, що спричинили відхилення, та конкретні причини. Важливо також визначити її зміну порівняно з попереднім періодом.

На зміну продуктивності праці впливає низка факторів: - дифузні фактори (повне використання робочого часу, зміни у складі працівників); - інтенсивні фактори (інтенсивність праці окремих працівників). Вплив факторів на зміну середньорічного виробітку на одного працівника розраховується за допомогою методу абсолютних різниць.

Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, та тривалість робочого дня у звітному періоді використовуються як показники повноти використання робочого часу. Інтенсивність праці вимірюється середнім рівнем виробітку за годину на одного працівника, наприклад, бригади або відділу.

Основними формами оплати праці працівників сільського господарства є погодинна та відрядна. Розраховується ресурс заробітної плати, тобто сума грошей, яку необхідно виплатити працівнику за виконання певного обсягу робіт. Потреба в коштах на оплату праці регулюється планом фонду оплати праці. Розрахунки фонду оплати праці плануються виходячи з кількості запланованих штатних одиниць, середньої заробітної плати, премій, надбавок та інших грошових виплат персоналу. Якщо протягом року умови оплати праці змінюються, планові асигнування на заробітну плату коригуються.

Робота з діагностики використання фонду заробітної плати включає

- виявлення факторів та вимірювання їх впливу на зміну виплат з фонду оплати праці;

- характеристика рівня середньої ставки (посадового окладу) і факторів її зміни;

- перевірка відповідності росту витрат по фонду заробітної плати та обсягу роботи закладу;

- дослідження рівня організації оплати праці та попередження нерациональних виплат по фонду заробітної плати.

Аналіз фонду заробітної плати починається з визначення виконання плану (кошторисних призначень) за показником в цілому, його окремими підрозділами та категоріями персоналу.

Причини відхилень можна виявити, проаналізувавши основні джерела зміни фонду заробітної плати за кожною категорією персоналу. До факторів, що впливають на абсолютне відхилення фонду заробітної плати, належать:

- кількісний (зміна фактичної чисельності працівників по зрівнянню з плановою);

- якісний (зміна фактичної середньої заробітної плати по зрівнянню з плановою).

Вплив зміни цих факторів на відхилення фонду оплати праці можна визначити за допомогою способу абсолютних величин різниць за такою формулою:

$$\Delta\Phi_{\text{кф}} = \Delta\text{Ч}_p \times \text{ЗП}_{\text{ср}}, \quad (1.13),$$

де $\Delta\Phi_{\text{кф}}$ – зміни по фонду заробітної плати за рахунок зміни кількісного фактору; $\Delta\text{Ч}_p$ – приріст (скорочення) чисельності працівників по зрівнянню з планом; $\text{ЗП}_{\text{ср}}$ – середня заробітна плата одного працівника за планом.

$$\Delta\Phi_{\text{яф}} = \text{Ч}_p \times \Delta\text{ЗП}_{\text{ср}}, \quad (1.14),$$

де $\Delta\Phi_{\text{яф}}$ – зміни по фонду заробітної плати за рахунок зміни якісного фактору; Ч_p – чисельність працюючих працівників за звітом; $\Delta\text{ЗП}_{\text{ср}}$ – зміна фактичної середньої заробітної плати одного працюючого порівняно з плановою її величиною.

2. Оцінка діяльності та особливості використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОСОЮЗ»

2.1. Характеристика господарської діяльності та майнового стану підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОФІРМА СОЮЗ» («Товариство») є самостійною комерційною організацією з колективною формою власності, яка має права юридичної особи з моменту її державної реєстрації і займається виробництвом сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку (доходу) на землях, що перебувають у власності або оренді Товариства.

Майно Товариства становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі.

Найважливішою метою компанії є задоволення споживчого ринку продуктами харчування та надання якісних послуг населенню.

Для досягнення цієї мети підприємство здійснює наступні види діяльності

- вирощування, закупівля, зберігання та реалізація сільськогосподарської продукції (готівковий та безготівковий розрахунок);
- сільськогосподарська діяльність.

Товариство є відповідальним за свої боргові зобов'язання належним йому майном.

Основним видом діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» є виробництво сільськогосподарської продукції з метою отримання максимального прибутку від вкладеного капіталу і праці та задоволення потреб товариства.

Товариство займається сільським господарством, лісовим господарством, рибальством, обробкою та переробкою продукції, наданням послуг, пов'язаних із сільськогосподарською продукцією, збутом своєї продукції, промисловістю, торгівлею, науково-дослідною, інноваційною та благодійною діяльністю.

Товариство може здійснювати види діяльності, на які поширюється дія

ліцензії або сертифіката, після отримання відповідної ліцензії, сертифіката або дозволу в порядку, встановленому чинним законодавством. Товариство самостійно визначає ціни на продукцію та послуги, які воно реалізує та надає юридичним і фізичним особам.

Товариство має право укладати різні угоди (договори) на національному та міжнародному ринку, в тому числі купівлі-продажу, позики, страхування іншого, ніж страхування життя, перевезення, зберігання, передачі та доручення; набувати особисті та інші нематеріальні права; бути позивачем і відповідачем у судах, господарських судах та третейських судах, якщо це не суперечить чинному законодавству, брати участь у створенні фермерських господарств, спільних підприємств, інших організацій та інших юридичних осіб в Україні та за її межами відповідно до чинного законодавства України та в порядку, визначеному цим Статутом; отримувати кредити у вітчизняних та іноземних банках; самостійно встановлювати ціни та митні збори на свою продукцію; самостійно формувати штатний розпис і визначати умови оплати праці своїх працівників, розміри посадових окладів і тарифних ставок.

У порядку, визначеному чинним законодавством:

- створювати об'єднання та брати участь в об'єднаннях з іншими юридичними особами;
- брати участь у створенні господарств, спільних підприємств, інших організацій та інших юридичних осіб в Україні та за її межами відповідно до чинного законодавства України та в порядку, встановленому цим Статутом
- отримувати кредити у вітчизняних та іноземних банках;
- встановлювати власні ціни і тарифи на власну продукцію;
- самостійно формувати штатний розпис та визначати посадові оклади і тарифні ставки працівників; самостійно встановлювати ціни і тарифи на власну продукцію; самостійно встановлювати ціни і тарифи на власну продукцію
- купувати іноземну валюту;
- займатися зовнішньоекономічною діяльністю та здійснювати інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству.

До складу майна підприємства входять:

- нерухоме майно, успадковане від засновника;
- продукція, вироблена в результаті господарської діяльності;
- отримані доходи;
- інше майно, набуте на підставах, не заборонених чинним законодавством.

Досягнення цілей організації вимагає спільних зусиль людей, які є її працівниками.

Кожна організація повинна координувати свою взаємодію і встановлювати певний внутрішній порядок. Цей порядок має форму організаційної структури.

Організаційна структура визначає взаємозв'язок між функціями, які виконують працівники організації. Поділ праці є необхідним елементом ефективної організації, оскільки він проявляється у створенні спеціалізованих підрозділів та ієрархії посад, забезпечує стабільність всередині організації та певний порядок у використанні ресурсів.

Товариство прийняло лінійну організаційну структуру управління, яка гарантує вертикальний розподіл прийняття рішень і відповідальності. Крім того, всі управлінські функції на певному рівні виконує один керівник. На основі цієї організаційної структури можуть бути створені більш гнучкі організаційні структури, такі як матриці або дивізіони.

При необхідності така організаційна структура дозволяє компанії диверсифікувати спектр послуг, які вона пропонує, і гнучко реагувати на ринкову конкуренцію.

Основними перевагами впровадження таких організаційних структур на підприємствах є:

- покращення координації діяльності у функціональних підрозділах підприємства;
- пряме сприяння професійній діяльності у всіх підрозділах підприємства;
- мінімізація дублювання функцій персоналу на підприємстві;
- прозорість та оперативність виконання управлінських рішень;
- висока чутливість підприємства до змін попиту та пропозиції на ринку послуг.

При такій структурі відсутні управлінські конфлікти, оскільки всі рішення

приймаються одним керівником.

Недоліком є те, що вона висуває високі вимоги до компетентності керівника в різних сферах. У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, статутом, муніципальними та адміністративними розпорядженнями, а також внутрішніми нормативними документами.

Товариство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур; її основними культурами на трирічний період 2020-2022 років є озима пшениця, ячмінь та соняшник. Це пов'язано з тим, що товариство сплачує орендну плату за зерно цих культур.

За даними товариства, такі показники, як чистий прибуток, товарне виробництво, продуктивність праці, фондівіддача та продуктивність праці показали в цілому позитивну динаміку в період з 2020 по 2022 рік. Так, порівняно з 2021 роком обсяг виробленої продукції збільшився на 84%, чистий прибуток зріс у п'ять разів, а кількість працівників зменшилася на 5,9%. Оцінюючи динаміку діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» та техніко-економічні показники, можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції.

Вартість активів (майна) характеризується загальною вартістю всіх активів, що знаходяться на балансі підприємства. Розмір і склад активів залежить від обсягів і організації господарської діяльності та ефективності їх використання. Значення цього показника характеризує здатність підприємства здійснювати свою господарську діяльність.

Активи підприємства відображаються в балансі за окремими класифікаційними групами: основні та оборотні засоби, запаси та дебіторська заборгованість. Пасиви підприємства в балансі характеризуються капіталом, власним капіталом, позиковим капіталом, довгостроковими зобов'язаннями, поточними зобов'язаннями та короткостроковими кредитами банків. У процесі управління підприємством обсяг і структура активів постійно змінюються. У зв'язку з цим процес аналізу активів підприємства вимагає вивчення та оцінки змін у їх складі та структурі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.- Оцінка та динаміки показників структури, майна,джерел формування

Показники	На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		На кінець 2022 року		Відхилення, %	
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питом а вага, %	2021-2020	2022-2021
Актив балансу								
Необоротні активи	9893	55,5	8890	48,4	10620	40,5	89,9	119,5
Оборотні активи	7924	44,5	9469	51,6	15611	59,5	119,5	164,9
Разом	17817	100	18359	100	26231	100	103,0	142,9
Пасив балансу								
Власний капітал, цільове фінансування	16630	93,3	18129	94,6	26002	99,1	109	143,4
Зобов'язання	1187	6,7	230	5,4	229	0,9	19,4	99,6
Разом	17817	100	18359	100	26231	100	103	142,90
Заборгованість за товари, роботу, послуги - дебіторська	2157	X	232	X	572	X	10,8	в 2,5 рази
- кредиторська	13	X	28	X	22	X	в 2,2 рази	78,6

З таблиці 2.1 можна зробити такі висновки: Валюта балансу на кінець 2021 року зросла на 3% порівняно з 2020 роком і на 43% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про розширення бізнесу, що характеризується загальною вартістю всіх активів, та ефективне використання активів компанії. Темпи зростання власного капіталу збільшуються з року в рік. Іншими словами, мета власного капіталу компанії - генерувати прибуток для власників від господарської діяльності: У 2020-2021 роках темп приросту оборотних активів становив 19,5%, а у 2021-2022 роках темп приросту оборотних активів (+64,9%) перевищив темп приросту необоротних активів (19,5%), а рентабельність власного капіталу Це збільшення Дебіторська заборгованість перевищила кредиторську заборгованість. Це є негативним явищем і свідчить про те, що кошти за надані послуги та відвантажені товари не надійшли вчасно. У 2022 році спостерігається позитивна тенденція і

кредиторська заборгованість зменшилася на 12,4%.

Таблиця 2.2 – Кількість с.-г. техніки

1. Тракторів, всього в тому числі: К-701, К-700 Т-150, Т-150К ДТ-75 МТЗ-80, ЮМЗ-6 інші	74 шт.
	5
	8
	5
	42
	14
2. зернозбиральні комбайни, всього в тому числі: Дон-1500 СК-5 „Нива”	19 шт.
	14
	5
3. Кормозбиральна техніка, всього з них: кукурудзозбиральні силосозбиральні кормозбиральні	19шт.
	8
	5
	6

Товариство має повний спектр сільськогосподарської техніки для оранки, посіву та догляду за посівами. Під час критичного сезону збору врожаю комбайни та автотранспортні засоби використовуються для збору та транспортування врожаю з полів.

2.2. . Аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства

У процесі аналізу факторів фінансових результатів особливу увагу слід звернути на найважливіший фактор формування фінансових результатів: прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який є результатом основної діяльності.

Хоча підприємство отримує значну суму прибутку після реалізації продукції, нова вартість формується лише в процесі виробництва. Тому, проаналізувавши прибуток, отриманий підприємством під час його господарської діяльності, можна зробити висновки про ефективність виробництва.

Метою такого внутрішнього аналізу прибутку є прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на систематичне збільшення прибутку компанії.

Внутрішній аналіз дозволяє розрахувати вплив більшої кількості факторів, але це залежить від обсягу та деталізації використовуваної

інформації. Для оцінки структури прибутку були використані дані таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка показників структури доходів

Показники	2020		2021		2022		Відхилення %	
	сума, тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	2021- 2020	2022- 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17096	74,1	13382	71,7	24608	69,5	78,3	183,9
2. Інші операційні доходи	5745	24,9	5247	28,1	10809	30,5	91,3	в 2 рази
3. Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Інші доходи	220	1	44	0,2	-	-	20	-
6. Надзвичайні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	23061	100	18673	100	35417	100	81	189,7

Найбільшу частку в структурі доходів компанії займає чистий дохід від реалізації. Однак у загальній структурі ця частка зменшується, а інші операційні доходи набувають пріоритетного значення: загальні доходи зросли на 89,7% у 2022 році.

Доцільно проаналізувати структуру витрат, понесених для отримання цих доходів. Аналіз структури витрат компанії представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз структури витрат підприємства

Показники	2020		2021		2022		Відхилення%	
	сума, тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	сума тис. грн.	%	2021- 2020	2022- 2021
1. Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14747	75,1	14274	83,6	23255	84,4	96,8	162,9
2. Адміністративні витрати	1082	5,5	1186	6,9	1765	6,4	109,6	148,8
3. Витрати на збут	602	3,1	334	1,9	614	2,2	55	183,8
4. Інші операційні витрати	2373	12,1	1171	6,9	1546	5,6	49,3	132,0
5. Фінансові витрати	171	0,8	87	0,5	105	0,4	50,9	120,7
6. Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Інші витрати	661	3,4	-	-	63	0,2	-	-
8. Надзвичайні витрати	-	-	31	0,2	196	0,8	-	В 6 разів
Разом	19636	100	17083	100	27544	100	87,0	161,2

З таблиці 2.4 видно, що витрати Компанії у 2021 та 2022 роках у розмірі 2 968 тис. грн (20,26%) та 342 тис. грн (1,94%) відповідно мають тенденцію до зростання. Це пов'язано зі збільшенням частки спеціальних та інших операційних витрат у загальних витратах у 2020 році порівняно з 2021 роком та зменшенням адміністративних, фінансових та витрат на збут.

У 2022 році загальні витрати зменшилися за рахунок зменшення частки адміністративних, фінансових витрат та витрат на збут у загальних витратах, тоді як виробнича собівартість та інші операційні витрати

Зростання відбулося за рахунок збільшення виробничої собівартості та інших операційних витрат, тоді як частка загальних адміністративних, фінансових витрат та витрат на збут у загальних витратах зменшилася. Збільшення частки виробничої собівартості також відображає збільшення обсягів реалізації, оскільки частка відрахувань від реалізації також змінилася. Показники фінансових результатів характеризують абсолютну ефективність господарської діяльності підприємства.

Найважливішим з них є прибуток, який є основою економічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Збільшення прибутку формує фінансову основу для самофінансування, розширення виробництва,

вирішення соціальних проблем і задоволення матеріальних потреб працюючого населення.

Прибуток також використовується підприємствами для виконання частини своїх зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими підприємствами і організаціями. Зростання прибутку призводить до збільшення потенційних можливостей підприємств, збільшення масштабів господарської діяльності, збільшення доходів засновників і власників та характеризує фінансовий стан підприємств. Аналіз структури прибутку представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури прибутку підприємства, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення %	
				2021-2020	2022-2021
Прибуток від звичайної діяльності	3425	1530	8069	44,6	в5.3 рази

Згідно з аналізом структури прибутку в таблиці 2.5, загальний прибуток від поточної діяльності - це прибуток від операційної діяльності, який зменшився на 1 895 тис. грн у 2021 році та збільшився на 6 539 тис. грн у 2022 році. Загальну ефективність роботи підприємства, прибутковість різних видів діяльності (виробничої, операційної та інвестиційної) та окупність витрат характеризують показники рентабельності.

Ці показники використовуються для оцінки результатів діяльності підприємств, а також як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення. Показники рентабельності допомагають оцінити ефективність використання ресурсів, вид діяльності підприємства та виявити позитивні і негативні тенденції. Витратні показники рентабельності характеризують прибутковість витрат, понесених у процесі діяльності (виробництво, торгівля, інвестиції тощо).

Ресурсні показники рентабельності розраховуються, коли необхідно

визначити прибутковість ресурсів або капіталу підприємства. Показники прибутковості характеризують розмір отриманого прибутку і показують прибутковість діяльності підприємства.

Розрахунок рентабельності витрат базується на даних форми 2 «Звіт про фінансові результати». Основні показники рентабельності представлені в таблиці 2.6.

З показників рентабельності, представлених у таблиці 2.6, можна зробити наступні висновки: З показників операційних витрат прибуток від операційної діяльності у 2022 році збільшився на 38,8% порівняно з 2021 роком за рахунок вирахування 1 грн з операційних витрат.

Таблиця 2.6 – Зміна показників рентабельності

№ п/п	Рентабельність.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення(+/-) 2021-2020 рр.	Відхилення(+/-)2022-2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Витрат від:						
1.	Операційної діяльності.	21,5	9,8	48,6	-11,7	+38,8
2.	Звичайної діяльності.	17,4	8,9	47,1	-8,5	+38,2
Доходів від:						
3.	Продажу продукції (товарів, робіт, послуг).	13,7	-	5,5	-	-
4.	Доходів від операційної діяльності.	17,7	8,9	23,3	-8,8	+14,4
Ресурсів:						
5.	Підприємства (активів, виробництва, виробни чого капіталу).	18,7	8,2	30,0	-10,5	+21,8
6.	Власного капіталу.	20,6	8,4	35,1	-12,2	+26,7
7.	Залученого капіталу.	в 2.9 рази	в 6.6 разів	в 3.5 рази	+3,7 рази	-3,1 рази
8.	Перманентного капіталу.	19,8	8,4	31,0	-11,4	+22,6
9.	Необоротних активів.	34,6	17,2	76,0	-17,4	+58,8
10.	Оборотних активів.	43,2	16,2	51,7	-27	+35,0

Загалом рентабельність компанії у 2021 році була значно нижчою, ніж у 2020 році через збільшення виробничих, адміністративних, збутових та інших витрат; у 2022 році рентабельність операційної діяльності компанії зросла; у 2022 році рентабельність операційної діяльності компанії зросла на 38,8% через збільшення виробничих, адміністративних, збутових та інших витрат; у

2022 році рентабельність операційної діяльності компанії зросла на 38,8% через збільшення виробничих, адміністративних, збутових та інших витрат.

Ресурсний показник компанії показує чистий прибуток на гривню активів; у 2022 році цей показник також зріс, оскільки збільшився як чистий прибуток, так і вартість активів. Поширеним показником витрат на виробництво сільськогосподарської продукції є собівартість виробленої продукції на одну гривню. Перевагами використання цього показника є наступні - універсальність - показник визначається для всіх галузей і всіх рівнів управління; - охоплює як порівнянну, так і непорівнянну продукцію; - дозволяє відслідковувати динаміку зміни виробничих витрат.

Іншими словами, одиниці виробленої підприємством сільськогосподарської продукції у 2021 році відповідає прибуток у розмірі 18 копійок та різні виробничі витрати у розмірі 82 копійки. На зміну рівня витрат на 1 грн агровиробництва впливають фактори, що безпосередньо функціонально пов'язані з ним, тобто фактори першого рівня.

Зміна структури виробництва: цей фактор змінює середні витрати на виробництво одиниці продукції за рахунок збільшення або зменшення частки окремих видів продукції в загальних витратах, тим самим впливаючи на загальну суму витрат.

Таким чином, чим нижча собівартість виробництва певного виду продукції, тим нижчий рівень виробничих витрат на одиницю продукції в розрахунку на одну гривню і навпаки. - Зміна цін на сировину та матеріали: Характер впливу цього фактору подібний до впливу попереднього фактору.

Вплив вищезазначених факторів на зміну витрат на 1 грн сільськогосподарської продукції можна визначити за допомогою методу ланцюгових підстановок.

Для цього 1) розрахувати витрати на 1 грн продукції за всіма базовими показниками; 2) визначити витрати на 1 грн продукції в перерахунку на фактичне виробництво та асортимент; 3) розрахувати витрати на 1 грн в перерахунку на фактичну собівартість, тобто фактичне виробництво в базових цінах; 4) розрахувати витрати на 1 грн в перерахунку на фактичне виробництво в базових цінах; 5) визначити витрати на 1 грн в перерахунку на фактичне виробництво в базових цінах; 6) визначити витрати на 1 грн в перерахунку на фактичну продукцію в базових цінах.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат на 1 грн. зернових культур та соняшнику, грн.

Культура	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Зернові	0,96	0,96	0,93
Соняшник	0,72	0,88	0,76

Як показує аналіз витрат, собівартість виробництва зерна все ще досить висока, але вона знижується щороку, починаючи з 2020 року, і становитиме від 0,96 до 0,93 у 2022 році. Це означає, що дохід становить лише 4-7 копійок на гривню. Набагато краща ситуація у вирощуванні соняшнику, де дохід становить 28-24 копійки на гривню.

Основні показники діяльності - прибуток і рентабельність - лише частково відображають ефективність роботи підприємства. Повніше це можна зробити на основі різних фінансових пропозицій щодо балансу підприємства на певний момент часу, тобто підсумкового консолідованого документа про наявність і використання майна та фінансових ресурсів.

Існує кілька груп показників, які можуть більш-менш повно охарактеризувати ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства: - по-перше, показники рентабельності; по-друге, показники ліквідності та платоспроможності; по-третє, показники стійкості; по-четверте, показники ділової активності.

Найбільш збалансованим підходом до діагностики фінансового стану є визначення рентабельності як відносного показника прибутковості економічної системи. Аналіз рентабельності, представлений у таблиці 2.8, показує, що рентабельність продукції та основних засобів змінюється з року в

рік. Рентабельність продукції має тенденцію до зростання.

Таблиця 2.8 - Аналіз рентабельності, %

Показник	2020	2021	2022	Темп зміни, % (2022/2020р)
1. Рентабельність виробництва	49,3	7,9	27,1	-45,0
2. Рентабельність продукції	12,6	32,2	73,2	+4,8 рази
3. Рентабельність основних фондів	241,1	57,3	160,4	+33,5

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, важливо насамперед знати, наскільки ефективно були використані всі кошти для досягнення певного рівня прибутку (фондів) у звітному році. Для оцінки загальної прибутковості підприємства використовуються наступні показники Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності.

Ліквідність - це здатність підприємства покривати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок поточних активів. Загалом, якщо поточні активи підприємства перевищують його поточні зобов'язання, тобто якщо воно може швидко перетворити свої активи на платіжні засоби для погашення своїх короткострокових зобов'язань, то таке підприємство можна вважати ліквідним.

Платоспроможність підприємства визначається дещо по-іншому. Під платоспроможністю зазвичай розуміють здатність суб'єкта господарювання виконувати свої зовнішні (короткострокові та довгострокові) зобов'язання за рахунок своїх активів.

Таблиця 2.9 - Аналіз ліквідності та платоспроможності

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
	На кінець року	На кінець року	На кінець року
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,2	0,02	0,3
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	178,2	172,1	288,6
3. Коефіцієнт критичної ліквідності	170,7	169,1	275,3
4. Коефіцієнт платоспроможності	118,8	96,0	236,4

Фінансова стійкість є однією з найважливіших характеристик фінансового стану компанії. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і позикових коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стійкості.

У світовій та вітчизняній практиці розроблено системи показників для оцінки фінансової стійкості підприємств. Ці показники поділяються на два класи: - до першого класу належать показники з встановленими нормативними значеннями (всі перелічені показники ліквідності та платоспроможності); до другого класу - показники без встановлених нормативних значень (показники рентабельності, ефективності, управління та ділової активності).

Ділова активність підприємства проявляється в динамічності його розвитку, досягненні поставлених цілей, розширенні ринків збуту продукції та ефективному використанні економічного потенціалу підприємства. Для характеристики ділової активності використовується показник стійкого економічного зростання: коефіцієнт стійкого економічного зростання показує, наскільки швидко в середньому збільшується власний капітал за рахунок фінансово-господарської діяльності, а не за рахунок додаткового фінансування капіталу.

Іншими словами, цей показник характеризує середні темпи розвитку підприємства в майбутньому, коли співвідношення між різними джерелами фінансування, ефективність використання капіталу, рентабельність виробництва, дивідендна політика тощо залишаються незмінними.

Оцінка ділової активності підприємства також включає в себе аналіз і порівняння ефективності використання ресурсів підприємства.

Ці коефіцієнти можна інтерпретувати економетрично, оскільки вони показують, скільки гривень продажів припадає на одну гривню основних засобів і яка вартість активів необхідна для виробництва однієї гривні продукції.

2.3. Аналіз складу, структури та забезпеченості товариства персоналом

Сільськогосподарські підприємства завжди стикалися з проблемою забезпечення робочою силою під час інтенсивного сільськогосподарського сезону та використання надлишкової робочої сили в міжсезоння. Тому склад

працівників сільськогосподарських підприємств є важливим питанням. Склад працівників підприємств характеризується часткою різних категорій працівників у загальній чисельності працівників.

Для аналізу структури працівників визначається та порівнюється співвідношення працівників кожної категорії до середньооблікової чисельності працівників на підприємстві. Структурна характеристика працівників визначається складом і кількісними співвідношеннями окремих категорій і груп.

Професійно-кваліфікаційна структура працівників підприємства - це групування працівників за характером і видом зайнятості. Ці групи тісно пов'язані з економічними відносинами і кожна з них виконує відповідну функцію в процесі суспільного виробництва. Професійно-кваліфікаційну структуру можна визначити як економічну спільність людей, що беруть участь у виробничому процесі, а відносини між ними є одним з ключових аспектів виробничих економічних відносин.

Професійно-кваліфікаційна структура людських ресурсів характеризується рівнем розвитку засобів виробництва, який впливає на неї опосередковано через поділ праці. З розвитком технологічної бази сільського господарства відбувається поглиблення поділу праці і відповідно змінюється структура трудових ресурсів. Ускладнення робочої сили, поява нових видів машин і механізмів та поступова зміна технологій вимагають підвищення якості робочої сили, що разом з кількісним розширенням професій і спеціалізацій призводить до підвищення кваліфікаційного рівня працівників сільського господарства. За характером роботи працівників сільського господарства можна поділити на такі професійно-кваліфікаційні групи

Працівники ручної праці, які не мають конкретної спеціалізації, а їхні навички та вміння базуються переважно на накопичених практичних навичках і компетенціях. Сезонні працівники, які замінюють один одного на місці і не потребують спеціальної підготовки. Вони виконують безперервну роботу і зазвичай зайняті протягом року. Водії тракторів, комбайнів та оператори. Сюди також входять працівники, які займаються встановленням і

налагодженням обладнання та машин, такі як машиністи, токарі, електрики, регулювальники, оператори та фрезерувальники-механіки. До цієї групи належать оператори машин (трактористи, водії та оператори комбайнів) і група професійно підготовлених високо механізованих і механізованих робітників (технічні діагности, техніки з обслуговування машин, складальники інструментів, радіооператори, електромеханіки з ремонту та обслуговування комп'ютерної техніки тощо).

Працівники матеріального виробництва, зайняті переважно розумовою працею. Несільськогосподарські працівники: культурні, дитячі, харчові та інші групи. Персонал підприємства слід відрізняти від його кадрового потенціалу, який є внутрішньою силою (можливостями) його ресурсів. Трудові ресурси підприємства - це постійні працівники, які мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи.

Якість управлінської та професійної підготовки визначається рівнем освіти (вища освіта, середня професійна освіта). Наразі значна частка працівників сільськогосподарських підприємств зайнята фізичною працею. Аналіз професійно-кваліфікаційної структури зайнятого населення показує, що найбільшу групу складають кваліфіковані робітники ручної праці. Більш наочно структуру чисельності працівників можна побачити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 -Професійні та кваліфікаційні групи працюючих в ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Найменування посади	Кількість (чол.)	Структура кадрів
Працівники розумової праці (адміністративний персонал і спеціалісти):	16	8
голова господарства	1	-
агроном	1	-
бухгалтер	1	-
завідуючий автогаражем	1	-
інженер-механік	3	-
агрономи	6	-
бригадири	3	-
Працівники кваліфікаційної фізичної праці:	43	21
механізатори	20	-
водії	20	-
енергетики	3	-
Працівники ручної фізичної праці:	40	19
доярки	5	-
свинарки	15	-
забійник худоби	1	-
заправщики	1	-
мірошники	8	-
комірники	3	-
Працівники зайняті нес/г працею: кухарки	20	10
Працівники фізичної праці (різноробочі)	87	42
Всього	206	100

Загальна кількість працівників становить 206 осіб, з яких 36 - окладні, а решта - відрядні. Обчисліть частку працівників з відрядною оплатою праці. Частка становить 82%. Частка керівників у загальній кількості працівників становить 7%. Кількісну характеристику трудових ресурсів підприємства насамперед вимірюють такими показниками, як чисельність працівників або середньооблікова чисельність працівників. Облікова кількість працівників - це кількість працівників, які перебувають в обліковому складі на певну дату або дати, з урахуванням прийнятих та звільнених працівників на ці дати. Рівень зайнятості - це кількість працівників, які постійно працюють на підприємстві.

Середньомісячна кількість штатних працівників розраховується шляхом додавання кількості штатних працівників за кожен календарний день місяця, включаючи святкові та вихідні дні, та ділення на кількість календарних днів у місяці. Середньооблікова кількість штатних працівників за квартал (рік) розраховується шляхом додавання середньооблікової кількості штатних працівників за всі місяці кварталу (року) та ділення отриманого результату на три. Крім чисельності працівників, кількісні характеристики трудового потенціалу підприємства та/або його внутрішніх підрозділів можуть бути виражені через трудові ресурси в людино-днях або людино-годинах (ТРП), які можна отримати шляхом множення середньооблікової чисельності працівників (Ч) на середню тривалість робочого часу (днів або годин) (Ч):

$$\text{Чп.} = \text{Чс.} * \text{Тр.}$$

Як відомо, наявність робочої сили є динамічним показником, який змінюється під впливом двох основних причин зміни кількості трудових ресурсів (запасу робочої сили) та зміни виробничих потреб. Для оцінки забезпеченості сільськогосподарського виробництва робочою силою можна використовувати різні критерії, такі як площа сільськогосподарських угідь, площа ріллі, інтенсивні культури та кількість традиційної худоби на одного працівника. Як видно з таблиці 2.11, середньорічна кількість працівників на підприємствах зменшилася.

Така ситуація є наслідком змін в організаційно-економічних умовах діяльності підприємств, спричинених ринковими перетвореннями, зокрема реформуванням земельних відносин, переходом прав власності, розформуванням багатьох великих сільськогосподарських підприємств та звільненням їх працівників, скороченням збиткових виробництв (особливо тваринництва) та різким падінням продуктивності праці в сільському господарстві.

Таблиця 2.11 - Забезпеченість трудовими ресурсами товариства

Показники	Од. виміру	Роки		
		2020	2021	2022
Середньорічна кількість працівників, всього	Чол.	206	219	206
в т.ч. в рослинництві		159	177	184
в тваринництві		47	42	22
Площа сільськогосподарських угідь	га	7023	7064	7007
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	8116	7197	8946
Питома вага в загальній чисельності працівників:	%			
рослинництва		77	81	89
тваринництва		23	19	11
Припадає на одного працівника:				
сільськогосподарських угідь	га	34	32	32
основних виробничих фондів	тис. грн.	39,4	32,7	40,7

Така ситуація призвела до зменшення середньорічної вартості основних виробничих фондів та зміни співвідношення працівників, зайнятих у виробництві продукції рослинництва та тваринництва. Як наслідок, порівняно з 2020 роком частка господарств, що займаються рослинництвом, зросла на 15,7%, тоді як частка господарств, що займаються тваринництвом, зменшилася на 47%. Збільшення кількості працівників призвело до зменшення наявної земельної площі: 32 га у 2022 році, що на 2 га менше, ніж у 2020 році.

Сільськогосподарські підприємства відмовилися від виробництва в трудомістких галузях (наприклад, овочів, картоплі, тваринництва) і переорієнтувалися на вирощування зернових культур, які здебільшого є високо механізованими. Якісні характеристики людських ресурсів підприємства визначаються професійною та якісною компетентністю працівників у досягненні цілей підприємства та обсягом виконуваної ними роботи. Наразі не існує єдиного розуміння якісних елементів робочої сили та трудового потенціалу.

Тривалі дискусії з цих питань в економічній літературі узагальнюють лише деякі з основних параметрів і характеристик, що визначають якість

робочої сили: а) економічні характеристики (складність роботи, кваліфікація працівника, галузь, умови праці, досвід роботи); б) особистісні характеристики (дисциплінованість, кваліфікація, сумлінність, продуктивність, творчість); в) організаційно-технічні характеристики (привабливість роботи, забезпеченість обладнанням, рівень виробничо-технічної організації, раціональна організація праці); г) соціокультурні характеристики (колективізм, соціальна активність тощо). Певний вплив на якість робочої сили має процес мобільності працівників, зокрема, наймання та звільнення.

Загальний оборот робочої сили спричиняє якісні зміни у складі робочої сили, такі як старіння та омолодження, вищий та нижчий рівень загальної освіти та кваліфікації, а також стаж роботи в господарстві.

Професійно-кваліфікаційна структура робочої сили формується на основі професійно-кваліфікаційного поділу праці. Професії - це спеціалізовані види трудової діяльності, які вимагають певних теоретичних знань і практичних навичок.

Спеціалізація - це діяльність у межах професії, яка має певні особливості та вимагає більш специфічних знань і навичок. Спеціалізація визначає тип трудової діяльності в межах професії.

Наприклад, економісти (професійні професії) можуть поділятися на планувальників, маркетологів, фінансистів, фахівців з праці (професійні професії) тощо. Працівники кожної професії або спеціалізації мають різні рівні кваліфікації, тобто компетентності в певній професії або спеціалізації, що відображається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах або категоріях. Мобільність робочої сили характеризується даними, наведеними в табл. 2.12. Аналіз показує, що кількість працівників, які звільнилися у 2020 році, значно перевищує кількість працівників, прийнятих на роботу протягом звітного року.

Таблиця 2.12 – Динаміка зміни працівників

Показники	2020		2021		2022		Відхилення, +/-	
	осіб	з них жінки	осіб	з них жінки	осіб	з них жінки	2021/2020	2022/2021
Середньоблікова кількість штатних працівників	207	77	220	84	218	74	+13	-2
Прийнято	73	27	74	34	52	29	+1	-22
Вибуло	92	35	66	28	66	42	-26	-
Приріст чисельності	-19	-8	+8	+6	-14	-13	x	X
Облікова кількість штатних працівників на кінець періоду	201	75	214	81	200	68	+13	-14
Коефіцієнт загального обороту	79,7	x	35,3	x	44,4	x	-44,4	+9,1
Коефіцієнт приймання	63,6	x	33,6	x	30,0	x	-30,0	-3,6
Коефіцієнт звільнення	54,1	x	23,9	x	30,1	x	-30,2	+6,2
Коефіцієнт відновлення кадрів	79,3	x	112,1	x	78,8	X	+32,8	-33,3

Зміни в кількості працівників характеризуються коефіцієнтами плинності кадрів. Коефіцієнт плинності має тенденцію до зниження в період між 2020 та 2022 роками. Також спостерігається тенденція до зростання коефіцієнта плинності, який донедавна був від'ємним. Коефіцієнт плинності є досить високим - 30%, що свідчить про те, що працівники переходять з одного господарства в інше. Наш аналіз показує, що кількість постійних працівників у 2022 році становить 200 осіб порівняно з 214 у 2021 році; порівняно з 2021 роком кількість зареєстрованих постійних працівників, особливо жінок, у 2022 році різко зменшилася (-13). Тому головна роль економіки має полягати у створенні та підготовці висококваліфікованих людських ресурсів. Однак цей процес ускладнюється інтенсифікацією міграційних процесів. Необхідно забезпечити гідність праці в аграрному секторі, гарантувати адекватний рівень доходів для всіх, хто задіяний у

виробництві, скоординувати процеси обміну та мобільності людських ресурсів, оптимізувати віковий, статевий, освітній та кваліфікаційний склад колективів. Ефективне використання трудових ресурсів означає оптимальну зайнятість працівників на основі наукових даних. Річний робочий час працівника складається з трьох елементів: потенційного робочого часу, чергової відпустки та святкових/вихідних днів.

На перший компонент припадає основна частина трудової діяльності. Тільки відповідно до кількості наявної робочої сили може бути виконана будь-яка робота. Ефективність використання робочої сили впливає на всі якісні показники діяльності компанії, такі як витрати і прибуток. Тому, оцінюючи бізнес-партнерів, узагальнені показники продуктивності праці слід аналізувати разом з показниками основних фондів та матеріальних ресурсів.

При проведенні комплексного аналізу використання людських ресурсів, крім показників, пов'язаних з характеристиками пропозиції робочої сили та мобільності робочої сили, слід враховувати наступні показники - соціальний захист членів профспілок - використання фонду робочого часу - продуктивність праці - рентабельність працівників - трудомісткість продукції - аналіз фонду заробітної плати - аналіз ефективності використання фонду заробітної плати; в умовах нестабільної економіки – реальні потреби підприємств в окремих категоріях людських ресурсів постійно змінюються.

Такі зміни не означають збільшення чи збереження потреб у робочій силі. Впровадження нових технологій, розробка конкурентоспроможної продукції або зниження ринкового попиту на товари та послуги може призвести до скорочення чисельності працівників певної категорії або робочої сили в цілому.

Тому визначення фактичних потреб у робочій силі та прогнозування змін у цих потребах має бути основою для розвитку управління людськими ресурсами на підприємствах. Значний вплив на ефективність використання трудових ресурсів має сезонність виробництва. Розглянемо це явище на основі помісячного розподілу витрат на оплату праці в економіці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Використання персоналу за сезон

місяці	Відпрацьовано людино-днів			% до річних затрат			Коефіцієнт сезонності використання працівників		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Січень	2755	2589	2078	4,63	4,68	3,55	0,56	0,56	0,43
Лютий	3987	3734	3454	6,53	6,75	5,90	0,78	0,81	0,71
Березень	4761	4525	4748	8,14	8,18	8,11	0,98	0,89	0,97
Квітень	5201	4735	4976	8,74	8,56	8,50	1,09	1,10	1,15
Травень	5308	4868	5280	8,92	8,80	9,02	1,13	1,16	1,17
Червень	5904	5333	5813	9,92	9,64	9,93	1,18	1,20	1,23
Липень	5910	5410	5919	9,93	9,78	10,11	1,23	1,20	1,24
Серпень	6314	5924	6651	10,61	10,71	11,36	1,25	1,28	1,13
Вересень	6386	5996	6879	10,73	10,84	11,75	1,15	1,23	1,25

місяці	Відпрацьовано людино-днів			% до річних затрат			Коефіцієнт сезонності використання працівників		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Жовтень	6231	5781	6223	10,47	10,45	10,63	1,14	1,18	1,20
Листопад	6297	5919	6762	10,58	10,7	11,55	0,9	1,04	1,05
Грудень	2886	2650	2418	4,85	4,79	4,13	0,58	0,57	0,50
Всього	59514	55321	58547	100	100	100	X	X	X

Дані показують, що найбільша кількість робочих днів припадає на період з квітня по вересень. На ці місяці припадає найбільша частина загальної кількості робочих днів у році. Тому коефіцієнт сезонності для персоналу в цей період становить 1,02-1,4.

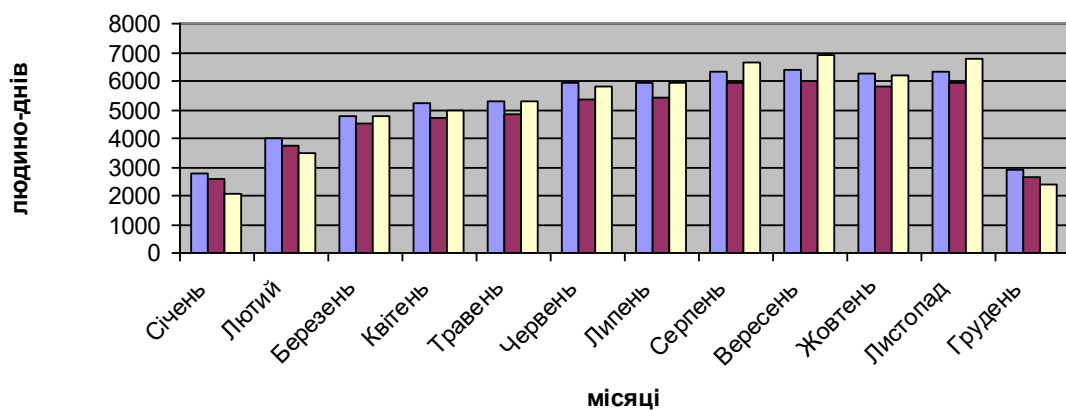


Рис. 2.1. Календарний графік робіт у рослинництві (2020-2022)

Тому сезонність є більш вираженою влітку та восени, що призводить до

значних втрат робочого часу протягом року, що відображається на річній продуктивності праці. В результаті неможливості деяких працівників використовувати працю протягом декількох місяців, працівники перетворюються з виробників на споживачів товарів. Кількісні характеристики робочої сили доповнюються показниками ефективності праці, найважливішим з яких є продуктивність праці.

У загальному розумінні продуктивність праці є показником ефективності (результативності) праці і розраховується як частка від ділення кількості виробленої продукції (робіт, послуг) на кількість праці, витраченої на її виробництво, тобто в одиницях часу на одного працівника або середньорічного виробітку.

Продуктивність праці розраховується двома способами: прямим і непрямим. При аналізі продуктивності праці продуктивність праці на одного працівника порівнюється з темпами зростання продуктивності праці на одного працівника. Перший показник має перевищувати другий, оскільки продуктивність праці має демонструвати позитивну динаміку: У період з 2020 по 2022 роки загальна кількість робочої сили матиме тенденцію до скорочення до 1772, 1574 та 1758 людино-годин на рік відповідно.

Таблиця 2.14 - Виробництво продукції у господарстві, тис. грн.

	2020	2021	2022
Валова продукція - всього	10797	10969	14003
в т.ч.			
- продукція рослинництва	10312	10679	13572
- продукція тваринництва	485	290	431
Відпрацьовано, людино-годин	366885	343306	351677
Вироблено продукції:			
- на 1 особу, грн	49500	50316	67975
- на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1,54	1,55	1,99
Відпрацьовано в середньому 1 працівником, людино-годин	1772	1574	1758
Відпрацьовано в середньому 1 працівником, людино-днів	222	197	220

Продуктивність праці прямо пропорційна обсягу виробництва та обернено пропорційна витратам на оплату праці. З таблиці видно, що рівень операційної ефективності потребує покращення. На продуктивність, відданість і старанність працівників значною мірою впливає рівень винагороди, яку вони отримують за свою роботу.

Дані показують, що середньомісячна заробітна плата зростає на 17% у період з 2020 по 2022 рік. Як роботодавцям, так і урядам необхідно вирішити питання адекватної оплати праці, що є однією з ключових умов стабільності персоналу. Стабільність зайнятості в сільському господарстві вимагає комплексного вирішення проблем збільшення доходів працівників сільського господарства, підвищення рівня їхнього життя, розвитку соціальної сфери та задоволення соціальних потреб сільського населення. Все це в кінцевому підсумку сприяє стабільності та продуктивності сільськогосподарських підприємств.

Рівень використання трудових ресурсів як складової ресурсного потенціалу певною мірою відображається на показниках ефективності сільськогосподарського виробництва та оплати праці.

Таблиця 2.15 - Взаємозв'язок ефективності виробництва і оплати праці

	роки		
	2020	2021	2022
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	206	218	206
Фонд оплати праці усіх працівників тис. грн	2873	2741	3372
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	1162	1048	1364
Обсяги виробництва продукції, тис. грн.	10797	10969	14003
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	206	218	206
Фонд оплати праці усіх працівників тис. грн	2873	2741	3372
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	1162	1048	1364
Виробництво продукції на 1 грн. заробітної плати	3.76	4.00	4.15
Виробництво продукції на 1 працівника, тис. грн	49.5	50.3	67.9

З таблиці видно, що виробіток на гривню заробітної плати має тенденцію до зростання, але повільнішими темпами, ніж у попередньому періоді, що свідчить про те, що рівень економічної ефективності потребує покращення.

Продуктивність, лояльність та старанність працівників значною мірою залежить від рівня винагороди, яку вони отримують за свою роботу. Згідно з наведеними вище даними, середньомісячна заробітна плата в товариствах зросла на 17% у період з 2020 по 2022 рік. І роботодавцям, і державі варто звернути увагу на адекватну оплату праці як на одну з головних умов формування якісних трудових ресурсів.

Відтворення людських ресурсів у сільській місцевості потребує комплексного вирішення проблем збільшення доходів працівників сільського господарства, підвищення рівня їхнього життя, розвитку соціальної сфери та задоволення соціальних потреб сільського населення. Все це в кінцевому підсумку сприяє ефективному використанню трудових ресурсів та підвищенню ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами.

Крім того, заміна людської праці механізованою сприяє збільшенню обсягів виробництва, що не тільки підвищує продуктивність праці, а й збільшує прибутковість підприємств. Формування та використання кадрового потенціалу підприємства залежить від сукупного впливу його складових, зокрема освітнього, фізичного, психологічного та соціального потенціалу працівників.

Комплексний аналіз використання кадрового потенціалу підприємства включає аналіз складу, структури та руху кадрів за різними класифікаційними ознаками, визначення їх впливу на результати господарської діяльності, аналіз конкурентоспроможності працівників, аналіз формування кадрового потенціалу, аналіз ефективності використання персоналу підприємства, аналіз корпоративної культури, оптимізацію витрат на оплату праці. Включає. Включає в себе.

Найбільш поширеним способом дослідження впливу окремого фактора або групи факторів на кадровий потенціал компанії є використання експертних методик. Однак слід зазначити, що єдиної методики оцінювання працівників не існує. На основі використання експертних оцінок, анкетування, тестів, зворотного зв'язку та інтерв'ю розробляються абсолютно різні методи оцінки персоналу для кожного окремого випадку. Одним з методів оцінки розвитку людських ресурсів є порівняння результатів діяльності компанії з еталоном.

Для цього можуть використовуватися різні методи діагностики. Наприклад, одним з методів є оцінка конкурентоспроможності знань, навичок і компетенцій персоналу шляхом порівняння їх з професійно-кваліфікаційними стандартами, розробленими на основі Єдиної тарифної сітки або кваліфікаційних довідників, які є основними нормативними документами, що встановлюють кваліфікаційні вимоги до управлінських і професійних посад. Для оцінки розвитку особистих якостей працівника може бути використаний метод самооцінки працівника компанії. Для цього розробляється спеціальний «профіль особистості», який заповнюється кожним співробітником компанії. Але найпростішою і найпоширенішою системою є система атестації персоналу. Оцінка персоналу - це процес, за допомогою якого безпосередній керівник працівника оцінює результати його роботи. Оцінка персоналу складається з декількох етапів: призначення дати оцінки, підготовка працівника та керівника, проведення оціночної співбесіди та заповнення анкети.

3. Заходи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

3.1. Проблеми в галузі управління персоналом підприємства

Накопичення результатів діяльності багатьох підприємств та досвід використання людських ресурсів свідчить про те, що формування виробничих колективів та забезпечення високої якості кадрової політики є дуже важливими факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств. Аналіз кадрового потенціалу сфокусований на ключових елементах антикризового потенціалу підприємства, які мають найбільше відношення до проблем у сфері управління людськими ресурсами.

З метою виявлення проблем у сфері управління людськими ресурсами було проведено опитування серед адміністративно-управлінського персоналу, основного та допоміжного персоналу.

Серед респондентів 7% становили керівники середньої ланки, фахівці та службовці і 93% - виробничий персонал. Основними методами збору первинної інформації були анкетування та напівструктуровані інтерв'ю. Статеві-віковий розподіл опитаних працівників становив 12% жінок і 88% чоловіків, більшість (51) - у віці від 40 до 49 років. На думку респондентів, основними проблемами в їхніх компаніях є склад персоналу з різним рівнем освіти та система відбору персоналу.

При цьому значно зростає потреба у фахівцях з вищою освітою, новими знаннями та глибокою експертизою. Так, аналіз даних про персонал показує, що майже половина респондентів мають середню професійну освіту (64%), а 36% - вищу освіту. Аналіз складу персоналу за стажом роботи показує, що переважають працівники з досвідом роботи понад 20 років (57,7%).

Плинність кадрів також висока: більшість працівників пропрацювали від трьох до п'яти років. Працівники з великим стажом роботи рідко залишають компанію. Однак, навіть коли вони це роблять, вони є висококваліфікованими фахівцями, які потрібні компанії. Більше половини респондентів (93%) мають

технічну освіту, а 7% - економічну або юридичну. Потім було проаналізовано задоволеність респондентів системою оплати праці та мотивації. Дані показують, що багато працівників незадоволені відсутністю мотиваційних планів та можливостей кар'єрного зростання.

Працівники також хочуть брати участь в інтересах організації та бути більш захищеними в соціальному плані, отримуючи додаткові соціальні гарантії від роботодавця. Результати дослідження показують, що різні групи працівників по-різному оцінюють ситуацію в своїх компаніях.

Наприклад, керівники більш байдужі до оптимізації кадрової політики, ніж рядові працівники, але готові відігравати активну роль у разі необхідності (6%).

Керівники та спеціалісти готові активно підтримувати організаційну реструктуризацію (1%). Водночас працівники більш оптимістично налаштовані щодо інновацій (82%). Таким чином, за відсутності моральної підтримки з боку керівництва, працівники байдужі до оптимізації кадрової політики компанії. Проте значна частина працівників організації позитивно ставиться до інновацій і готова брати участь у їх впровадженні. Для того, щоб зрозуміти, чому працівники залучені в такій мірі і як можна підвищити їхню залученість, ми проаналізували основні стимули для працівників. Основними стимулами до роботи для менеджерів та спеціалістів є позитивна організація роботи (76%), стабільно позитивне ставлення до їхньої команди (69%) та можливості для навчання і професійного розвитку. Більшість респондентів також зацікавлені у вищій заробітній платі (49%); 55% працівників хотіли б, щоб їх мотивували пільги, бонуси та додаткові виплати.

Ця характеристика вказує на недостатню різноманітність у стимулюванні працівників, що може спричинити низку проблем для компаній у майбутньому.

По-перше, спектр стимулів є вузьким і складним для організації, що ускладнює управління людськими ресурсами.

По-друге, керівництво компаній не може запропонувати підвищення заробітної плати працівникам у випадку кризи на аграрному ринку.

Проведений аналіз дозволив виявити основні проблеми у сфері управління персоналом компанії: - неадекватний розподіл професійних кадрів, непроведення адаптації нових працівників та атестації персоналу, незадоволеність працівників діючою системою оплати праці, участь працівників у роботі компанії та можливості для самореалізації, а також стимули для заохочення до більш продуктивної праці майже не оцінюються.

3.2 Рекомендації щодо створення системи забезпечення розвитку трудових ресурсів

Після того, як кандидата визначено, кадрова політика переходить до розвитку персоналу. Менеджери з продажу та співробітники служби підтримки мають справу з вузькоспеціалізованими технологіями і потребують глибоких знань про продукт, щоб повністю освоїти всі функції продукту і бути в змозі легко пояснити їх клієнтам під час адаптаційного періоду. У цьому випадку організація повинна розробити план адаптації та чітко визначити дії з першого робочого дня до моменту, коли працівник почне працювати самостійно.

Хоча прийнято поступово інтегрувати нових працівників у робочий процес протягом перших кількох днів, у наших організаціях працівників слід залучати до роботи якомога більше з першого дня, щоб вони не перевтомлювалися. Наприклад, у перший день роботи нові співробітники повинні підготувати пакет завдань, який включає наступні пункти - Ознайомлення з принципами, політикою та посадовими інструкціями компанії.

Вивчення цього матеріалу слід розділити на перші кілька днів, щоб працівник міг засвоїти цю інформацію і свідомо підписати цей документ на знак прийняття цих основ. Підготовка матеріалів для такого заходу вимагає значних зусиль і часу, але це хороший спосіб побудови HR-бренду, який у довгостроковій перспективі заощадить час, емоції та гроші. Для працівників сфери продажів одних лише вищезазначених заходів у період адаптації недостатньо. Тому доцільно створити чіткі методичні матеріали про

технології, з якими вони матимуть справу. Ці матеріали можна створити у вигляді відеоуроків або електронного навчання, щоб працівники могли навчатися онлайн у будь-який час і самі впливати на процес адаптації.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо розвитку персоналу

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Відділ кадрів
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Відділ кадрів
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та затвердження в установленому підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Червень-липень	Відділ кадрів, керівник підприємства
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Відділ кадрів

Комп'ютеризація також призвела до появи нового тренду - гейміфікації (використання ігор в освітніх цілях). Залучаючи до цього завдання розробників ігор, можна створювати бізнес-симуляції в ігровій формі, які безпосередньо пов'язані з продажем товарів і послуг. Після проходження теоретичного навчання працівникам необхідно використовувати свої навички на практиці, тому рекомендується впроваджувати метод адаптивного job shadowing. Суть цього методу полягає в тому, що новий працівник «затінює» роботу досвідченого працівника.

Цей метод дозволяє новому працівнику обговорити робочі питання з працівником-тіньовиком та іншими членами команди.

Компанії можуть застосовувати метод «тінізації» в наступні етапи: 1) Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються цілі та бажані результати навчання, а також обирається робоча ситуація як джерело досвіду для нового працівника. На цьому етапі новий працівник безпосередньо спостерігає за діяльністю досвідчених працівників у реальній робочій ситуації. Після того, як методи застосовані, учасники обговорюють результати.

Також співробітникам будь-якого відділу слід надати можливість подати заявку на навчання, оскільки технічний розвиток певною мірою зачіпає всі сфери діяльності.

Необхідність навчання та бажаний формат навчання може пояснити і усно подати заявку топ-менеджер. Також можна організувати внутрішнє навчання. Для цього з кожного відділу слід обрати працівника, який володіє найновішими знаннями та технологіями. Ці люди відповідають за точне донесення нової інформації до своїх колег. Це означає, що бажано, щоб на тренінгу були присутні не всі співробітники, а дві відповідальні особи. Такий підхід допомагає заощадити на транспортних витратах. Однак у цьому випадку ці співробітники повинні бути навчені навичкам викладання, щоб забезпечити повну і точну передачу інформації. Окрім навичок викладання, ці працівники повинні мати - високий рівень професіоналізму - відданість компанії - хороші комунікативні навички. Ця діяльність може здійснюватися керівником відповідного відділу і зміцнює його авторитет над іншими працівниками та здатність впливати на підлеглих.

Внутрішнє навчання може проводитися за допомогою очних презентацій з подальшим навчанням на місці для двох співробітників або за допомогою електронного навчання. Повертаючись до електронного навчання, було виявлено два випадки, коли ця технологія доступна в організації: рекомендується безкоштовна система електронного навчання Moodle Moodle, оскільки це відкрита веб-програма, яка може бути використана для створення індивідуальної платформи для розвитку співробітників. Основними перевагами цього курсу є його безкоштовне розповсюдження та гнучка конфігурація. Основними елементами цієї системи є навчальні курси - передача знань (через текстові документи, презентації, відео, кейси тощо) - перевірка знань (тести, опитувальники, практичні завдання, кейси для вирішення) - взаємодія учасників курсу (обговорення, спільна робота, чат) Ключові особливості Moodle Інтернет Головною особливістю Moodle є те, що системою можна користуватися з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету (для пошуку необхідної інформації або виконання завдань). Тепер

порахуйте приблизні витрати на внутрішнє навчання, описане вище, і порівняйте їх з витратами на зовнішнє навчання в центрах розвитку. Цей метод також легше реалізувати, оскільки зовнішнє навчання відбувається в середньому кожні шість місяців, тож відібрані працівники мають час для відвідування навчальних курсів, а в цей час організація може забезпечити систему електронного навчання.

Ще однією перевагою цього підходу є те, що всі працівники, які раніше працювали з технологією, повинні залишити робоче місце на час навчання, тоді як у випадку внутрішнього навчання лише двоє працівників повинні залишити робоче місце.

Ці пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики повністю відповідають моделі управління, що діє в «Ерідон», і не потребують запровадження нової моделі. Крім того, ці рекомендації не порушують жодних законів чи нормативних актів і не порушують нормальну етичну атмосферу в компанії.

3.2. Заходи оптимізації рівня використання трудових ресурсів підприємства

Накопичений досвід багатьох підприємств і дослідження в галузі управління людськими ресурсами показують, що забезпечення високої якості в організації виробничих колективів і кадрової політики є дуже важливим фактором ефективності виробництва і конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз структури людських ресурсів, проведений у попередньому розділі, дозволив виявити основні проблеми у сфері управління людськими ресурсами в ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»:

- «Реферальна» система підбору кандидатів на заміщення вакантних посад є неефективною, а розстановка професійних кадрів - недостатньою.
- Адаптація нових працівників та оцінка персоналу здебільшого ґрунтуються на застарілих методах.

- Працівники не задоволені чинною системою оплати праці. Стимули для більш продуктивної роботи та можливості для самореалізації у вигляді участі працівників в організаційних мережах міста не є високо оціненими.

Це дозволяє визначити основні сфери, в яких кадрова політика потребує вдосконалення, як показано на рисунку 3.1.

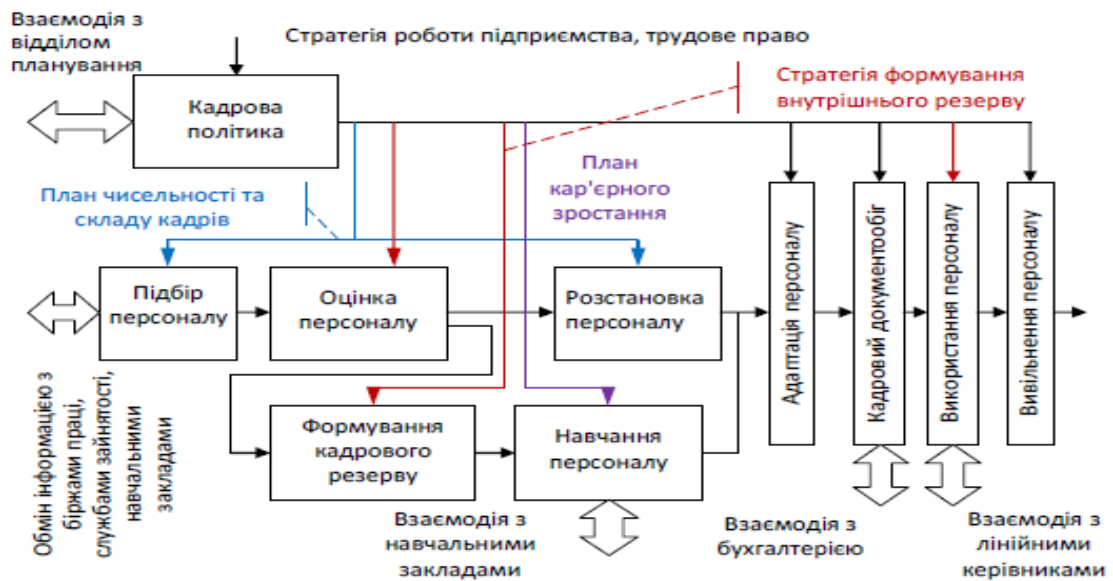


Рис. 3.1. Модель роботи товариства, щодо удосконалення роботи з персоналом

Запропоновані напрямки вдосконалення кадрової політики дозволять підвищити ефективність управління персоналом і в кінцевому підсумку позитивно вплинуть на ефективність роботи персоналу та компанії в цілому. Варто зазначити, що, згідно з попереднім аналізом, HR-відділи компаній не дуже активно займаються пошуком нового персоналу. Більшість шукачів роботи - це або офісний та адміністративний персонал, рекомендований компанією, або особи, які самі шукають роботу.

Такі джерела, як професійно-технічні училища, становлять лише 3,4%, а частка молоді загалом зменшується. Кількість працевлаштованих осіб також зменшується.

Тому маркетинг людських ресурсів, особливо випускників ПТУ, має

бути одним з основних напрямків діяльності кадрових служб.

Внутрішні інформаційні бюлетені повинні видаватися або розміщуватися на веб-сайтах компаній.

Зовнішні канали Пошук резюме на сайтах з працевлаштування.

Слід активно шукати резюме, розміщені на сайтах з працевлаштування.

Розміщення на веб-сайтах з працевлаштування

Якомога більше оголошень про вакансії слід розміщувати на різних веб-сайтах, щоб забезпечити потік претендентів на роботу.

Розміщення оголошення про роботу в засобах масової інформації.

Якщо дозволяє бюджет, розміщення оголошень про вакансії в газетах може значно прискорити пошук кандидатів. Розміщуйте оголошення про роботу на форумах і сайтах, присвячених певним професіям і галузям. Форуми та веб-сайти. Існує безліч ресурсів, присвячених сільськогосподарському сектору.

Розміщення оголошення про вакансії на веб-сайтах компаній. Розміщуйте оголошення про вакансії на веб-сайтах компаній. Відвідуйте виставки та конференції. Відвідуйте виставки та конференції і шукайте можливості для працевлаштування.

Звертатися до кадрових агентств. Використовуйте рекрутингові агентства для пошуку адміністративного персоналу. Взаємодіяти з університетами та іншими організаціями, які забезпечують або беруть участь у професійному розвитку співробітників. Співпраця з навчальними закладами у сфері зайнятості може допомогти залучити молодих спеціалістів.

Визначення шляхів залучення кандидатів.

Відбір кандидатів: попередні співбесіди;

Заповнення анкет та автобіографічних форм;

Проведення співбесіди;

Перевірка анкетних даних та результатів діяльності;

Підготовка трудових договорів;

Підписання трудових договорів та завершення всіх процедур, пов'язаних з працевлаштуванням.

Найслабшою частиною запропонованої процедури відбору персоналу є підготовка «професійного портрету».

Реалізуючи кадрову політику для досягнення кінцевої мети - ефективної роботи всіх структур компанії та виконання поставлених завдань, відділ кадрів повинен спиратися на базові вимоги до кожної конкретної посади, розроблені спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів. Після того, як основні вимоги до кандидата визначені, перед початком пошуку необхідно розробити конкретний «профіль роботи» для кандидата.

У фінальному обговоренні за участю всіх членів відбіркової комісії виставляється оцінка кандидата за кожною професійною характеристикою. Якщо керівник відділу, з якого був відібраний кандидат, дає негативну оцінку професійної кваліфікації кандидата (наприклад, недостатня професійна підготовка), ця оцінка не оскаржується. В іншому випадку відбувається дискусія. Оцінка обґрунтовується.

Також надається загальний опис кожного кандидата. Потім бали кожного кандидата підсумовуються для отримання загальної оцінки. Після остаточного обговорення кандидатів відбіркова комісія приймає загальне рішення про вибір найбільш підходящого кандидата. У разі рівного розподілу голосів, остаточне рішення приймається більшістю голосів. Приймається рішення про пошук інших кандидатів, деякі з яких можуть бути залишені для подальших виборів.

У разі позитивного рішення відібраним кандидатам надається перелік документів, необхідних для працевлаштування, та узгоджується дата узгодження проекту трудового договору. Запровадження такого механізму відбору кандидатів сприяє підвищенню професіоналізму працівників, зростанню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Одним з індикаторів того, чи впровадила компанія адаптивну систему управління персоналом, є показник плинності кадрів.

Адаптивні системи мають прямий вплив на частку працівників, які звільняються протягом першого року роботи. Якщо коефіцієнт плинності вищий за природний, необхідно вжити заходів для зниження цього показника.

Одним із таких заходів є вдосконалення програм підбору персоналу. Впровадження рекомендованої програми ознайомлення працівників з компанією може забезпечити більш ефективний процес найму та скоротити час, необхідний працівникам для знайомства з компанією.

Ефективна система підбору персоналу може зменшити плинність кадрів на 10% на рік. Враховуючи, що плинність кадрів є вищою за природну, впровадження цього заходу може зменшити цей показник.

Оцінки ефективності системи мотивації персоналу компанії та її складових показують, що працівники вважають розмір винагороди, яку вони отримують, найменш важливим стимулом. Звідси можна дійти невтішного висновку, що з найважливіших завдань, що стоять перед компаніями, є розробка й використання найефективніших систем винагороди. Індивідуальні оцінки керівників підрозділів, експертів та працівників визначаються оціночною комісією на початку року. Для обґрунтування доцільності запропонованої системи винагороди та стимулювання необхідно порівняти заробітну плату окремих працівників за існуючою та запропонованою системами. Для поліпшення психологічного клімату в колективі слід призначити психолога, який спеціалізується на вирішенні міжособистісних групових конфліктів.

Одним із способів поліпшення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів.

Соціально-психологічний тренінг - це вид групової психологічної роботи, спрямований на розвиток навичок ефективної комунікації та психологічної компетентності у спілкуванні між учасниками: 1) дидактична функція: формування знань, умінь і навичок міжособистісного спілкування; 2) виховна функція: розвиток комунікативних навичок 2) виховна функція: розвиток спонтанності учасників, почуття групової згуртованості та почуття відповідальності за внесок у вирішення групових проблем.

У соціально-психологічному навчанні використовуються різні психологічні методи:

- дискусія;

- аналіз конкретних ситуацій;
- рольові ігри;
- проекційні діаграми;
- психогімнастика.

Запропоновані тренінги мають переважно соціальні ефекти:

- підвищення задоволеності роботою;
- розширення кар'єрних можливостей;
- покращення стосунків з керівниками та членами колективу.

Таким чином, впровадження рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить зменшити плинність кадрів, збільшити частку працівників, задоволених своєю роботою, та покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Це також зменшить витрати на підбір та працевлаштування нових працівників та збільшить чистий прибуток компанії. Очікується, що впровадження запропонованої системи підбору та відбору персоналу, розробка орієнтаційних програм та коригування заробітної плати відповідно до внеску працівника забезпечить наявність у працівників необхідних навичок, покращить використання робочого часу, підвищить задоволеність роботою і, в кінцевому підсумку, гарантуватиме досягнення стандартної продуктивності праці. Крім того, заходи з оптимізації психологічного клімату в колективі покращать психологічний клімат у колективі та позитивно вплинуть на такі виробничі показники, як якість, надійність, своєчасність та дотримання технічного циклу.

Висновки

Основними положеннями управління кадровою політикою є наступні. Головна мета - успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Передумовою вирішення управлінських завдань є наявність компетентного персоналу, готового до засвоєння нових знань. На цьому тлі зростає роль управління людськими ресурсами як спеціалізованого виду діяльності.

Учасниками процесу управління людськими ресурсами є керівництво компанії, керівники структурних підрозділів, кадрові служби, юридичні служби, фінансові відділи та відділи навчання. Учасниками процесу управління людськими ресурсами є керівництво компанії, керівники структурних підрозділів, кадрові служби, юридичні служби, фінансові служби та навчальні підрозділи. Створення такої системи управління людськими ресурсами вимагає від кожного учасника процесу управління виконання певної функції.

Координація завдань усіх учасників організаційного процесу в рамках політики управління людськими ресурсами відповідає меті успішного функціонування підприємств в умовах ринкової економіки. Складність завдань, які виконують учасники управлінського процесу, вимагає їх оптимізації. Тому підвищення ефективності управління людськими ресурсами вимагає, крім відділу кадрів, участі керівника структурного підрозділу, чіткого розподілу завдань і координації їх дій між усіма учасниками управління людськими ресурсами, створення відповідної нормативно-методичної бази, що регламентує діяльність кожного учасника управлінського процесу, а також визначення пріоритетності завдань управління людськими ресурсами.

Необхідно визначити послідовність виконання завдань. Для вдосконалення кадрової політики було вжито низку заходів. Серед них - посилення інституційного підходу до підбору персоналу, довгострокове планування кадрової політики та прогнозування потреб у людських ресурсах

у необхідній кількості та якості. Посилення організаційного підходу до підбору персоналу має на меті вдосконалення процедур просування по службі шляхом надання інформації про вакансії та кандидатів, підвищення відповідальності номінантів та моніторингу процесу номінації (від співбесіди з кандидатами до призначення). Все це допомагає вивести управління персоналом на новий рівень.

Довгострокове планування кадрової політики компанії є важливим фактором стабілізації та розвитку управління компанією. При плануванні чисельності працівників необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що врахування факторів зовнішнього середовища дозволяє компаніям розпізнавати вакансії та можливість найму необхідних фахівців.

Компанії можуть визначити кількість необхідних їм спеціалістів, аналізуючи та прогнозуючи попит та пропозицію. Тому кадрова політика, спрямована на задоволення потреб компаній, які потребують певної кількості персоналу протягом певного періоду часу, повинна включати набір кваліфікованого персоналу, підготовку та перепідготовку персоналу, а також плани оплати праці. Дуже важливим елементом є відносини між керівництвом і персоналом. Кадрова політика повинна сприяти розвитку потенціалу компанії та реагувати на зовнішні зміни.

Тому в процесі управління людськими ресурсами, приймаючи рішення про кадрову політику, керівництво повинно враховувати наступне 1) цілі, яких необхідно досягти: стратегія, розвиток, стабільність тощо. 2) ставлення організації до працівників: персонал, ресурси, капітал 3) якість відносин: довгострокові, короткострокові 4) створення «команди одностайності» та 5) готовність інвестувати в ключові ресурси. Дотримання цих принципів допоможе визначити філософію управління персоналом, яка найкраще підходить для розвитку бізнесу в даний період організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: документ № 254к/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Господарський кодекс: документ № 436-IV, поточна редакція від 08.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Кодекс законів про працю: документ № 322-08, поточна редакція від 24.12.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
4. Про оплату праці: Закони України № 108/95-ВР поточна редакція від 01.04.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Багрій К.Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2017. № (1-2). С. 344–350.
6. Барський Ю.М., Саган М.В. Формування сучасної системи трудових показників. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 87–93.
7. Білецька Л.В., Савич В.І., Білецький О.В. Економічна теорія. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 688 с.
8. Богацька Н., Гендега А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6740>.
9. Богиня Д.П. Управління потенціалом підприємства. К., 2002. 258 с.
10. Боденчук Л.Б., Чебану М.П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 19–24. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-03).
11. Бойко О.Г. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. 2015. С. 14–19. URL: https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf.
12. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2005. №4. С. 65–66.

15. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
16. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2013. – 264 с.
17. Колот А. Нормування праці: значення в ринковій економіці і шляхи вдосконалення // Праця і зарплата. – 1998. - №17(вересень). – С. 20-21.
18. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
19. Посилкіна О.В., Євтушенко В.А., Єгорова О.Ю. Економіка праці: Навч. посіб. – Х.: Вид-во НфаУ: Золоті сторінки, 2003. – 208 с.
20. Ратніков Д. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили // Україна: аспекти праці. – 2013. - №1. – С. 8-12.
21. Прокопенко Н.О. Комплексне оцінювання трудового потенціалу регіонів України. *Ukrainian geographical journal*. 2023. № 1(121). С. 46–53.
22. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
23. Семененко В.М., Коваленко Д.І. Економічна теорія. Політекономія. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 428 с.
24. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8816>. X
25. Таран Н., Гулевский Е. Совершенствование нормирования труда // Бизнес Информ. – 1997. - №10. – С. 60-62.
26. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.: “Каравела”, 2003. – 432 с.
27. Хохлов М. Норма праці як міра праці і міра споживання // Україна аспекти праці. – 2004. - №2. – С.45-48.
28. Череп А.В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – Київ: Кондор, 2005. – 160 с.
29. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: “Магнолія плюс”, 2004. – 268 с.

- 30.Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 2. С. 109-114
- 31.Шевченко Н.І. Фінансування розвитку аграрних підприємств: сучасний стан, проблеми та шляхи вирішення. *Вісник ДДФі: Економічні науки*. 2009. №4. С. 139-145.
- 32.Шкляр В. Б. Становлення і розвиток ринку матеріально-технічних засобів в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 203. №5. С. 117-125.
33. Шпак Н.А. Економічні аспекти соціального розвитку / Н.А. Шпак// *Вісник ЧДТУ, серія «Економічні науки»* – №1(56). – 2012. – С. 203 – 208
- 34.Щербанюк О.М. Управління прибутком підприємств України в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. №8.С. 157–164.
- 35.Яворський А.А. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах.*Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 242–248.
- 36.Яшан Ю.В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2012. Вип. 22(2). С. 402-407.
- 37.Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.
- 38.Юрчишин В.В. Сучасні аграрні перетворення в Україні: монографія/В.В. Юрчишин – К.: АН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозів. НАНУ".2013. — 424 с.
- 39.Якубів В.М. Ресурсна збалансованість у забезпеченні розвитку сільськогосподарських підприємств / В.М. Якубів / Підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – Т.4.– 325 с.
- 40.SWOT-аналіз і стратегічне планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.swot-analysis.ru/index_2.html.