

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.13 - КМР. 1741 "С" 2022.11.21. 08. ПЗ**

**БАЛАНДЮКА ДМИТРА СЕРГІЙОВИЧА**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

УДК 331.5:631.11

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан економічного факультету Завідувач кафедри економіки

Анатолій ДІБРОВА Вікторія БАЙДАЛА  
(підпис) (підпис)  
" " 2023р. " " 2023р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**"Формування й використання трудового потенціалу  
аграрних формувань"**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**  
Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

**Тетяна ГУЦУЛ**

Керівники кваліфікаційної  
магістерської роботи  
д.е.н., проф.

(підпис)

**Вікторія БАЙДАЛА**

к.е.н., доцент  
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

**Віталій НАГОРНИЙ**

Виконав Дмитро БАЛАНДОК  
(підпис)  
Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

д.е.н., проф. Вікторія БАЙДАЛА

2023р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студенту

**Баландюку Дмитру Сергійовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської роботи: **«Формування й використання трудового потенціалу аграрних формувань»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від «21» 11. 2022 р. №1741 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.05

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: **звітність сільськогосподарських підприємств**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи формування й використання трудових ресурсів
2. Аналіз формування та використання трудового потенціалу аграрних формувань
3. Шляхи покращення використання трудового потенціалу аграрних підприємств

Перелік графічного матеріалу: **таблиці, рисунки, схеми**

Дата видачі завдання: 21 листопада 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

Вікторія БАЙДАЛА

Віталій НАГОРНИЙ

Завдання прийняв до виконання

Дмитро БАЛАНДЮК

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Формування й використання трудового потенціалу аграрних формувань» викладена на 122 сторінках комп'ютерного тексту і містить 17 таблиць, 32 рисунки і 22 формули. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури. Для написання дипломної роботи було використано список літератури, який складається з 64 джерел.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ і практичних аспектів формування та ефективності використання трудового потенціалу..

Об'єктом дослідження є господарська діяльність та використання персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

В першому розділі висвітлені питання теоретичного характеру: сутність, класифікація та ефективність використання трудових ресурсів, категорійно-понятійний апарат управління персоналом та кадрова політика підприємства а також розкрито теоретичну сутність продуктивності праці та резерви її підвищення. Другий розділ присвячено якісному аналізу наявного стану та ефективного використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства. У третьому розділі на основі проведеного аналізу розглянуто шляхи підвищення ефективності трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: трудовий потенціал, трудові ресурси, персонал, формування, сільськогосподарське підприємство, система управління персоналом, мотивація, ефективність.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	<b>6</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи формування й використання трудових ресурсів</b> .....	<b>8</b>
1.1. Сутність, класифікація та ефективність використання трудових ресурсів ..	8
1.2. Категорійно-понятійний апарат управління персоналом та кадрова політика підприємства .....	22
1.3. Теоретична сутність продуктивності праці та резерви її підвищення .....	35
<b>Розділ 2. Аналіз формування та використання трудового потенціалу аграрних формувань</b> .....	<b>45</b>
2.1 Аналіз формування і використання трудового потенціалу аграрного сектору.....	44
2.2. Оцінка економічної ефективності використання трудового потенціалу аграрного сектору економіки .....	51
2.3. Аналіз господарської діяльності та використання персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	57
<b>Розділ 3. Шляхи покращення використання трудового потенціалу аграрних підприємств</b> .....	<b>89</b>
3.1. Шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств .....	89
3.2. Заходи державної політики щодо покращення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств .....	94
3.3. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «МХП» .....	101
<b>Висновки</b> .....	<b>108</b>
<b>Список використаних джерел</b> .....	<b>112</b>
<b>Додатки</b> .....	<b>117</b>

## ВСТУП

В умовах ринкових відносин в Україні рівень зайнятості населення в сільськогосподарських підприємствах зменшується, що призводить до погіршення стану використання трудових ресурсів у галузі та загострення соціальної ситуації в сільській місцевості. Суттєве зменшення грошових надходжень, вивільнення працівників із сектора аграрної економіки, загострення відносин зайнятості в агросфері, безробіття та недостатня підтримка зі сторони держави – всі ці проблеми агробізнесу зменшують привабливість інвестицій та інноваційних програм для сільськогосподарського сектору. Внаслідок цього

відбулося зниження рівня ефективності використання трудових ресурсів та істотно вплинуло на процеси відтворення, формування останніх у сільській місцевості.

При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів, розробка наукових критеріїв їх оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, висування молодих і перспективних працівників, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності, системна зв'язку господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, ефективне використання персоналу, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Актуальність та надзвичайна важливість знаходження шляхів вирішення питань активізації й ефективного використання трудових ресурсів у сільському господарстві зумовило актуальність даної кваліфікаційної роботи.

**Метою** кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних основ і практичних аспектів формування та ефективності використання трудового потенціалу.

Відповідно до сформульованої мети у роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та ефективність використання трудових ресурсів;
- досліджено теоретичні аспекти формування кадрової політики підприємства та функціонування служби персоналу;

- проаналізовано діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- проведено аналіз наявності, руху та ефективності використання персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

- обгрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;

- запропоновано проект підвищення ефективності використання трудовими ресурсами підприємства.

**Об'єктом дослідження** є господарська діяльність та використання персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

**Предметом дослідження** ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

**Методологічною базою дослідження** стали монографічні, навчальні та наукові видання, а також публікації у періодичних виданнях, нормативні та законодавчі акти України.

**Інформаційною базою** дослідження стала статистична та бухгалтерська звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2018-2020 рр.

**Методи дослідження.** При проведенні досліджень використовувались: метод логічного аналізу, статистичні методи вивчення кількісних закономірностей, що проявляються у структурі, динаміці і взаємозв'язках економічних показників, методи економічного аналізу, метод економічного прогнозування.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 119 сторінках, містить 17 таблиць та 32 рисунки. Список використаних джерел нараховує 30 позицій.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ  
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ1.1. Сутність, класифікація та ефективність використання трудових  
ресурсів

Перетворення, що відбуваються в економіці країни, ведуть до зміни структури використаних трудових ресурсів, підвищуються вимоги до якості праці, все більш актуальними стають проблеми створення нових робочих місць, матеріального благополуччя населення, яке залежить від політики управління трудовими ресурсами в цілому. Населення є одним із головних індикаторів соціально-економічного та екологічного розвитку держави та її регіонів основою формування трудового потенціалу.

В основному термін «трудові ресурси» трактують як частину працездатного населення, яке володіє сукупністю духовних і фізичних здібностей, професійними і загальноосвітніми знаннями для роботи в народному господарстві, сюди входять люди, старші і молодші працездатного віку, зайняті в суспільному виробництві.

В умовах ринкової економіки трудові ресурси слід сприймати як сукупність найманих працівників, так і власників бізнесу, які вкладають свою розумову та фізичну працю, знання, навички та гроші в фінансову діяльність підприємства.

Під терміном працездатність розуміється потенційна можливість індивіда виконувати доцільну діяльність на заданому рівні ефективності впродовж певного часу, яка залежить від зовнішніх факторів в діяльності і її психофізіологічних ресурсів. Розрізняють загальну, загальну повну і повну професійну працездатність.

За класифікацією Міжнародної організації праці працездатним населенням є люди від 15 до 70 років, та його розділяють на три категорії: зайняті, безробітні й поза робочою силою. Зайняті й безробітні складають робочу силу чи населення, активне у даний період. Особи поза робочою силою включають залишкові групи, що не мають роботи, не шукають її та не готові працювати. Так, трудові ресурси



інтегрують у собі такі дві категорії, як економічно активне й економічно неактивне населення (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 Структура трудових ресурсів

Економічно активне населення – це частина населення, що забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів, робіт і послуг, це реальна частина трудових ресурсів, що добровільно працює або хоче працювати. Кількісно ця група населення складається із зайнятих і безробітних, які не мають роботи, але бажають її одержати.

Економічно неактивне населення – це частина населення, яка не входить до складу ресурсів праці. До цієї категорії населення належать:

– учні, студенти, слухачі магістратури, курсанти, аспіранти й докторанти, які навчаються на очному відділенні навчальних закладів (з відривом від виробництва);

– особи, які одержують пенсію за віком, по інвалідності або на пільгових умовах;

– особи, зайняті веденням домашнього господарства, доглядом за дітьми, хворими родичами;

– особи, які не можуть знайти роботу, припинили її пошук, але можуть і готові працювати;

– інші особи, у яких немає необхідності працювати, оскільки мають інші джерела доходу.

Розрізняють і таку категорію людей, як “зайняті економічною діяльністю”

– це особи у віці 15-70 років, які виконують роботу за винагороду за наймом на умовах неповного або повного робочого дня, працюють індивідуально або в

окремих громадян-роботодавців, на власному підприємстві, безоплатно працюючи членом домашнього господарства, зайняті в ОСГ, а також тимчасово відсутні на роботі. Зайнятими за цією методикою вважаються особи,

які пропрацювали протягом тижня хоча б 1 год. незалежно від того, була це постійна, тимчасова, сезонна, випадкова чи інша робота.

Трудовий потенціал – складна соціально-економічна категорія, яка по чала розглядатися в економічній літературі порівняно недавно. Поява наукового терміну “трудовий потенціал” є відображенням проблем демографічного й економічного характеру сучасного періоду. До них відносяться такі, як

уповільнення темпів росту працездатного контингенту у складі населення, зміни його вікової і соціальної структури, величезні зрушення в інтелектуальному, загальноосвітньому і культурному розвитку.

Трудовий потенціал - це сукупна суспільна здібність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. В залежності від часу, деякі

науковці трактують поняття трудового потенціалу по різному. Наприклад, А.Б. Борисов у 2000 році його трактує як існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, а також

професійними та кваліфікаційними характеристиками персоналу підприємства, А. Кінах (2005 рік) розуміє як самостійний об’єкт інновацій, його розвиток є

однією з кінцевих цілей реалізації інноваційної соціально орієнтованої моделі ринкової економіки, Е.В. Сарапука (2007 рік) – як узагальнену трудову

дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань професійно-кваліфікаційних навичок, О.С. Федонін, І.М.

Репіна, О.І. Олексюк (2008 рік) - як персоніфіковану робочу силу, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактору і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва [2].

Глибока структурізація трудового потенціалу дає змогу розглядати його як параметр, який обумовлюється змінами в складі самих працівників і технологічному засобі виробництва, показати співвідношення джерел екстенсивного й інтенсивного зростання трудового потенціалу. Усе це дає основу розроблення моделі трудового потенціалу у формі результуючої взаємодії більшого числа факторів, приведених до загальної основи (таблиця 1.1).



Рисунок 1.2 Фактори, які визначають формування трудового потенціалу

Таблиця 1.1

<b>СКЛАДОВІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ</b>	
<i>Складова</i>	<i>Зміст</i>
<i>Кадрова складова</i>	Містить: а) професійні знання, уміння і навички, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал)
<i>Професійна структура</i>	Детермінується змінами в характері та змісті праці під впливом НТП, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і підвищення функціонального змісту трудових операцій. Система вимог до трудового потенціалу, реалізована через набір робочих місць.
<i>Кваліфікаційна структура</i>	Визначається якісними змінами в трудовому потенціалі (зростання умінь, знань, навичок) і відображає зміни в його особистій складовій.
<i>Організаційна складова</i>	Визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо. І з цих позицій безпосередньо зв'язана з ефективним використанням трудового потенціалу, тому що сама можливість дисбалансу в системі "трудова потенціал організації - трудова потенціал працівника - робоче місце" закладена у використовуваних на практиці принципах прийняття управлінських рішень.

У загальній структурі трудового потенціалу, залежно від критерію аналізу, можна відокремити так його видові аспекти:

### 1. За рівнем агрегованості оцінок:

1.1. **Трудовий потенціал працівника** - це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості, використовуються виможуть бути використані для трудової діяльності.

1.2. **Груповий (бригадний) трудовий потенціал** крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу.

1.3. **Трудовий потенціал підприємства** - це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.

### 2. За спектром охоплення можливостей:



2.1. Індивідуальний трудовий потенціал працівника враховує індивідуальні можливості працівника.

2.2. Колективний (груповий) трудовий потенціал враховує не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів.

3. *За характером участі у виробничо-господарському процесі:*

3.1. Потенціал технологічного персоналу - це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг)

встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, які виконують технічні функції апарату управління.

3.2. Управлінський потенціал - це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).

4. *За місцем у соціально-економічній системі підприємства:*

4.1. Структурно-формуючий трудовий потенціал - це можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації.

4.2. Підприємницький трудовий потенціал - це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності.

4.3. Продуктивний трудовий потенціал - це можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації.

Збереження та відтворення трудового потенціалу необхідно виконувати за такими напрямками. Постійне відслідковування визначальних показників стану трудового потенціалу в галузях і регіонах, що дасть можливість їх оцінити і на цій основі розробляти відповідні заходи на державному та регіональному рівнях.

Впорядкування регулюючої функції мінімальної заробітної плати;  
Обґрунтування міжгалузевої, міжкваліфікаційної та міжпосадової диференціації заробітної плати; Застосування цілеспрямованої, суворо вибіркової підтримки висококваліфікованих трудових колективів та окремих категорій спеціалістів;

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Відповідно напрацьованих у науковій літературі методики аналізу ефективності використання трудових ресурсів аналіз здійснюється за наступними етапами (рисунок 1.3).

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації.

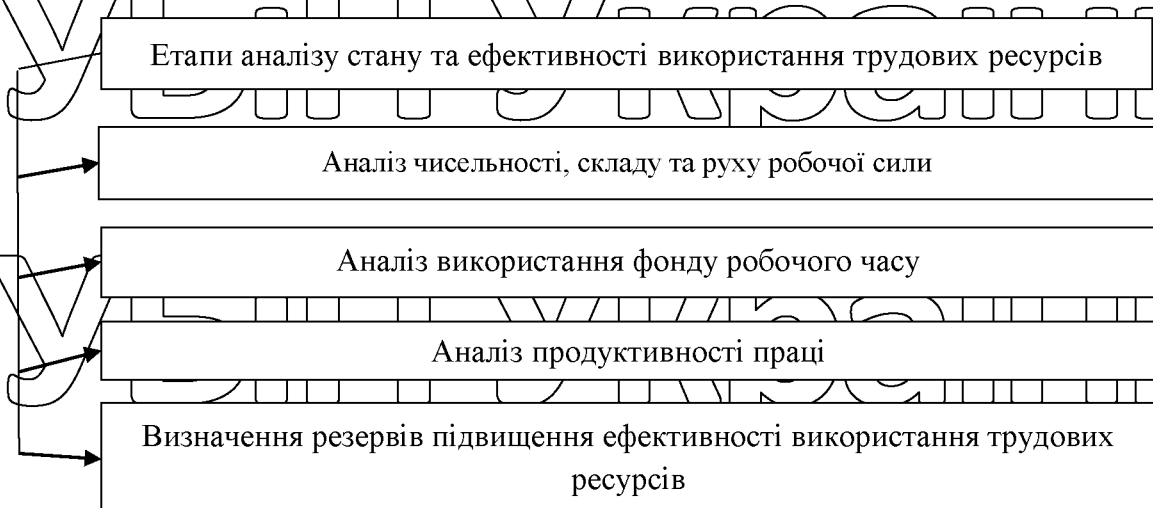


Рисунок 1.3. Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Аналіз чисельності персоналу проводиться в цілому, і за кожною категорією окремо, оскільки роль і значення окремих категорій персоналу у виробничій діяльності підприємства різні.

Аналізуючи чисельність працівників визначають абсолютну і відносну забезпеченість підприємства робочими кадрами, а також вплив зміни чисельності робітників на виконання виробничої програми. Абсолютна забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається при порівнянні фактичної чисельності робітників з їх чисельністю, передбаченою планом.

Відносне відхилення чисельності робітників виявляється зіставленням фактичної їх чисельності з плановою, скоригованою на відсоток приросту продукції за рахунок зміни чисельності робітників.

Рух працівників характеризують такі коефіцієнти.

1. Коефіцієнт обігу з прийому ( $K$ ) визначають як відношення кількості всіх прийнятих працівників до їх середньооблікової чисельності:

$$K = N_p / C_s, \quad (1.1)$$

де  $N_p$  – кількість всіх прийнятих працівників, чол.

$C_s$  – середньооблікова чисельність, чол.

2. Коефіцієнт обігу зі звільнення ( $K_z$ ) розраховують шляхом відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової їх чисельності

$$K_z = N_z / C_s, \quad (1.2)$$

де  $N_z$  – кількість всіх звільнених працівників, чол.

3. Коефіцієнт загального обігу ( $K_o$ ) обчислюють шляхом відношення кількості прийнятих і звільнених до середньооблікової кількості працівників

$$K_o = (N_p + N_z) / C_s, \quad (1.3)$$

4. Коефіцієнт плинності робочої сили ( $K_{pl}$ ) визначають як відношення кількості робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності до середньооблікової чисельності

$$K_{pl} = N_z / C_s, \quad (1.4)$$

Плинність кадрів є окремим об'єктом дослідження, оскільки це – основний резерв підвищення продуктивності праці. Для того, щоб передбачити заходи, спрямовані на скорочення плинності й закріплення кадрів, необхідно виявити причини звільнення персоналу. Ці дані можна отримати, провівши соціологічні дослідження.

Найдоцільнішим є аналіз показників руху кадрів у динаміці років, що свідчить про здійснення підприємством заходів та їх ефективність.

Структура кадрів вивчається шляхом зіставлення фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників у загальній чисельності персоналу. При цьому визначають причини зміни структури кадрів, вивчають тенденції цього процесу на передових підприємствах, а також нормативні документи, на підставі чого розробляються відповідні заходи щодо раціоналізації структури кадрів.

З метою аналізу відповідності кваліфікації робітників складності робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, розраховані за середньою арифметичною:

$$T_{\text{р}} = \frac{\sum T_{\text{р}} \cdot \text{ЧР}}{\sum \text{ЧР}}, \quad (1.5)$$

де  $T_{\text{р}}$  – середній тарифний розряд;

ЧР – чисельність робітників.

Аналіз використання робітників за кваліфікацією базується на зіставленні складності виконуваних за нарядами робіт із розрядом робітників. При цьому визначають середній плановий і фактичний тарифний коефіцієнт та роблять висновок про те, чи відповідає кваліфікація робітника складності виконуваних робіт. На другому етапі аналізу вивчається гомогенність використання трудових ресурсів, яку можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити



щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу та щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Рациональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці та характеризується високою ефективністю, оскільки дає змогу збільшити випуск продукції без залучення додаткових інвестицій. Аналіз використання робочого часу проводять за двома напрямками: виявлення втрат робочого часу і непродуктивне його використання. Аналіз проводять за даними балансу робочого часу та оперативного табельного обліку.

Для аналізу втрат робочого часу вивчають його баланси за минулий рік, розглядають прогноз і фактичний період звітної року одного середньостатистичного робітника.

Крім установлення втрат робочого часу, слід проаналізувати, чи продуктивно було використано робочий час. До непродуктивних втрат робочого часу потрібно віднести і час, затрачений, на виготовлення бракованої продукції, виправлення браку, різні відхилення від нормального виконання роботи. Все це становить приховані резерви.

Причинами втрат робочого часу можуть бути як явні втрати (прогули, невиходи через хворобу та з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання та перебої у постачанні тощо), так і приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції, відсутністю нормальних умов праці.

Додатково доцільно проаналізувати причини цілодобових та внутрішньозмінних втрат робочого часу. Для цього складають баланс робочого часу. Цілодобові втрати аналізують за кожним видом окремо. Особливу увагу при цьому слід приділити дослідженню причин втрат, що залежать від підприємства. Окремо аналізуються зовнішні причини. Внутрішньозмінні втрати доцільно вивчати шляхом спеціальних досліджень (вибіркових, моментних, фотографій робочого дня, хронометражу тощо). Особливу увагу слід звернути на організаційно-технічні причини (відсутність сировини, роботи, інструментів, електроенергії), час непродуктивної праці (виправлення браку, запізнення робітників, сторонні розмови) тощо.

Зниження втрат робочого часу та нераціонального його витрачання приводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів та витрат, що зрештою приводить до збільшення обсягів виробництва, і як наслідок, до поліпшення фінансового стану підприємства.

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою:

$$Frt = ЧР \times t^p \times t^{pd}, \quad (1.6)$$

де  $Frt$  – фонд робочого часу;

$ЧР$  – чисельність робітників;

$t^p$  – кількість днів відпрацьованих 1 робітником;

$t^{pd}$  – тривалість робочого дня (середня);

Вплив названих чинників на зміну фонду робочого часу визначають одним із методів елімінування, наприклад, методом ланцюгових підстановок. Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дають можливість вжити необхідних заходів для їх усунення.

Центральною ланкою оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз продуктивності праці, який включає вивчення її рівня, динаміку та загальну оцінку виконання планових завдань.

Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежить тією чи іншою мірою всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та інше.

Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток ( $B$ ) та трудомісткість ( $T_d$ ).

$$B = \frac{Q}{T} \quad T_{\text{н}} = \frac{T}{Q} \quad (1.7)$$
 де  $Q$  – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

$T$  – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньо годинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Різноманітність підходів до визначення рівня продуктивності праці залежить від специфіки діяльності тих чи інших підприємств або їх підрозділів, мети розрахунків та базується на застосуванні властивих підприємствам особливих методів визначення продуктивності праці (рисунок 1.3). Розрізняють наступні методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів є підрахунок виявлених резервів підвищення ефективності та розробка заходів щодо їх використання. Серед резервів ефективності трудових ресурсів доцільно виділити екстенсивні (ліквідацію понадпланових втрат робочого часу, усунення браку та відхилень від нормальних умов праці) та інтенсивні (відпрацювання та здійснення нереалізованих організаційно-технічних заходів).

Багато українських підприємств мають нераціональну структуру витрат, як правило з низькими операційними, але високими адміністративними і іншими витратами. Слід також зазначити, що для підвищення продуктивності праці потрібно звертати увагу й на макроекономічні чинники, які можуть як сприяти, так і перешкоджати її підвищенню, зокрема: урядова політика; економічна і соціальна стратегія і напрямки її реалізації; діловий цикл і міжнародна конкуренція; навколишнє природне середовище; географічні і кліматичні особливості; демографічні, структурні і соціальні зміни та інші.



Рисунок 1.4. Методи визначення та показники рівня продуктивності праці.

У випадку підвищення продуктивності праці в країні, її національний дохід, або валовий національний продукт, збільшується швидше, ніж показники витрат. Зниження продуктивності сприяє зростанню інфляції, забезпечує пасивний торговельний баланс, уповільнення темпів зростання або зниження виробництва і до зростання безробіття. Описана ситуація є дуже характерною для сучасної України.

Оскільки підвищення продуктивності праці є першочерговим завданням будь-якого підприємства, що прагне до підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому на кожному підприємстві доцільно розробити програму, до її розроблення повинні бути залучені керівники і службовці усіх рівнів, впроваджувати її на усіх етапах виробничого процесу. У рамках програми

підвищення продуктивності підприємство та його керівництво самі визначають цілі й проблеми, а також розробляють плани і програми з удосконалення суб'єкта господарювання. Загальною метою програми підвищення продуктивності є

забезпечення зв'язку між створенням ефективної системи вимірювання продуктивності й завданням людини щодо підвищення результатів діяльності організації шляхом внесення змін у всі чи деякі елементи організації – людину, структуру, культуру й технологію.

Загальними цілями розроблення програми управління продуктивності праці на підприємстві є:

- ефективне використання людських ресурсів; - мінімізація втрат виробництва;
- створення ефективної системи вимірювання продуктивності праці, тобто визначення межі й показників цілей цієї системи.

Основними найбільш специфічними цілями програми на будь-якому підприємстві є:

- підвищення кваліфікації і практичного досвіду в сфері управління, планування і вирішення проблем;
- покращення відносин між членами колективу;
- створення ефективної інформаційної системи з питань продуктивності;
- зростання основних показників діяльності організації;
- пожвавлення діяльності організації та сприятливий соціально-психологічний клімат.

До основних переваг щодо створення такої програми на підприємстві є:

- зростання інформованості робітників та керівництва про чинники, що впливають на продуктивність;
- створення зв'язку між наявними методами бухгалтерського обліку, вимірюванням продуктивності й регулярним контролем за результатами діяльності;
- встановлення нових конкурентних стандартів і норм;
- стимулювання постійної уваги до підвищення продуктивності праці;
- більш широке і свідоме використання персоналом методів і техніки підвищення продуктивності праці.

В практиці оцінки діяльності підприємства і його структурних підрозділів використовується дуже багато різних чинників ефективності - це і ефективність використання робочої сили, і ефективність використання устаткування, і ефективність якості продукції, і ефективність поставок, і ефективність використання матеріалів і сировини, і ефективність використання енергії (електричної, теплової, парової тощо), це також і ефективність використання робочого часу, і рентабельність продукції і виробництва тощо [14].

Для виявлення внутрішніх резервів можна застосовувати комп'ютерні технології, які забезпечують швидке отримання відповідної інформації. При цьому результатна інформація може подаватися у вигляді даних про невикористані резерви та способи їх мобілізації або у вигляді даних про недоліки в роботі і відповідних винуватців. За допомогою ПК керівники різних рівнів можуть здійснювати власний оперативний аналіз, вести реєстрацію найважливіших процесів, операцій та розрахунків, планувати відповідні заходи щодо покращення трудових показників.

## **1.2. Категорійно-понятійний апарат управління персоналом та кадрова політика підприємства**

Управління персоналом – це сучасний напрямок в науці, історія розвитку якого нараховує кілька десятиліть. Якщо розглядати менеджмент як мистецтво, то це найбільшою мірою стосується саме управління персоналом, адже кожен працівник має свою систему цінностей, свій характер, і саме головне мотиви до праці. Поява такого поняття, як «управління персоналом» в першу чергу пов'язана з необхідністю виділення нової галузі управління, в якій класичні функції менеджменту інтегрувалися б навколо людського фактору, утворюючи ефективний управлінський процес.

Управління персоналом – це постійний процес системного впливу на працівників в компанії за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних та соціально-психологічних механізмів управління, маючи на меті забезпечення ефективного функціонування організації в цілому та задоволення потреб кожного з робітників у їх професійному й особистісному розвитку.

Згідно з функціональним підходом управління персоналом можна охарактеризувати як сукупність функцій, що наведені на рисунку 1.5.

<b>Мета управління персоналом</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– задоволення потреб виробничої системи підприємства в персоналі необхідної кількості та якості в заданий термін (економічний аспект);</li> <li>– задоволення потреб працівників (соціально-психологічний аспект)</li> </ul>		
<b>Завдання управління персоналом</b>		
Залучення персоналу	Використання персоналу	Розвиток персоналу
<b>Функції управління персоналом</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування;</li> <li>– наймання;</li> <li>– добір;</li> <li>– оформлення на роботу та облік;</li> <li>– розподіл;</li> <li>– відбір резерву спеціалістів та керівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– атестація;</li> <li>– нормування праці;</li> <li>– розроблення організаційних структур управління;</li> <li>– охорона праці;</li> <li>– юридичне консультування;</li> <li>– адаптація;</li> <li>– мотивація;</li> <li>– соціальне партнерство;</li> <li>– розв’язання конфліктів;</li> <li>– управління трудовими відносинами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка та навчання;</li> <li>– підвищення кваліфікації та перепідготовка;</li> <li>– кар’єрне зростання та розвиток</li> </ul>

Рисунок 1.5. Підпорядкованість функцій завданням і меті управління персоналом

Мета управління персоналом має дворівневий характер і розбивається на три групи завдань, а саме залучення, використання та розвиток персоналу, кожній з яких відповідає перелік функцій управління персоналом, під якими слід розуміти будь-яку діяльність у сфері управління персоналом.

Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних компаній дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом – забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і особистісний розвиток.

Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації.

Система управління персоналом потребує формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв’язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розроблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Слід також зазначити, що управління – це саме процес, а система управління є механізмом, який забезпечує цей процес. Відтак систему управління персоналом можна зобразити у вигляді змістовно-логічної схеми, наведеної на рисунку 1.5.

Процес управління персоналом має циклічний характер, постійно оцінюється і коригується виконання мети, як керівниками, так і підлеглими; зворотний зв'язок замикає цикл, повертаючи процес до його початку – етапу надходження ресурсів у систему.

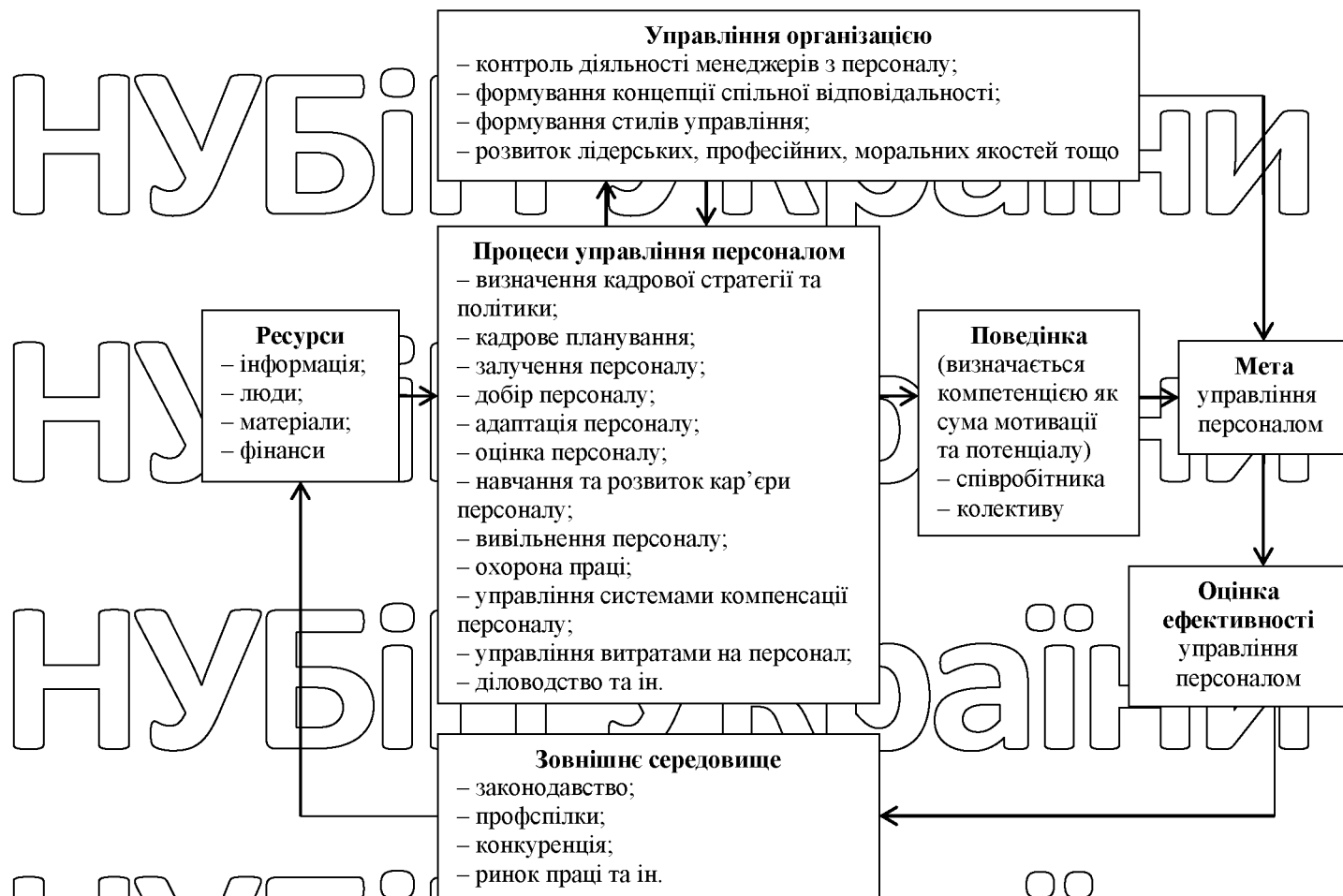


Рисунок 1.6. Модель системи управління персоналом

Механізм управління персоналом наведений на рисунку 1.6 як комплекс взаємозалежних процесів (визначення загальної стратегії кадрової роботи; планування та залучення персоналу; його добір; оцінка; управління кар'єрою; визначення політики заробітної плати та соціальних послуг; управління витратами на персонал і керівництво співробітниками), якими керують компетентні професіонали.

Контролює їхню роботу вища ланка менеджменту організації, чия роль в управлінні персоналом на сьогоднішній день зростає. Активна участь лінійних керівників у цих аспектах значно підвищить якість роботи з підлеглими.

Потенційний конфлікт у відносинах керівників може містити через існування в організації як лінійних так і функціональних. Протиріччя між ними



та спроби їх вирішення знайшли своє відображення в концепції спільної, відповідальності – концепції взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть спільну відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації.

На вказаному рисунку 1.6. модель управління персоналом початкову роль відіграє функція планування, що має дедуктивний характер: спочатку визначається загальна мета, потім формуються вимоги до поведінки персоналу, необхідні для досягнення поставленої мети, після цього проєктуються відповідна технологія і структура, що упорядковує операції управління персоналом.

Кількісна оцінка діяльності служби управління персоналом передбачає використання категорії «ефективність», яка у загальному вигляді є характеристикою будь-якого процесу і виражає його економічну, соціальну, екологічну й іншу результативність, або ступінь досягнення поставленої мети. Оскільки мета є соціально-економічною категорією, то й ефективність слід розглядати аналогічно. Суть ефективності як економічної категорії полягає у вираженні виробничих відносин між учасниками виробництва з приводу створення його результату з мінімальними витратами.

Економічна ефективність у галузі управління персоналом визначається через досягнення цілей підприємства (виробництво товарів і надання послуг) шляхом оптимального використання працівників за принципом оптимальної витрати обмежених ресурсів.

Зміст поняття «соціальна ефективність» управління персоналом можна виразити як розвиток трудового потенціалу підприємства. Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників.

Поняття та сутність персоналу організації. Персонал (від латинського *personalis* – особистий) – особовий склад організації, який працює за наймом і володіє певною компетенцією, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та описує його поведінку в межах організації.

На макроекономічному рівні частіше вживається поняття «людські ресурси», що розглядається як економічна категорія, визначення якої виходить з уявлення про те, що працівник є таким же виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін.

На макрорівні використовується також поняття «трудові ресурси», під яким розуміється частина населення країни, що володіє сукупністю фізичних і духовних здібностей і може брати участь у трудовому процесі. Трудові ресурси характеризують чисельність працездатного населення і є важливим елементом економічного потенціалу країни.

У сучасній науці управління персоналом використовуються інтегральні характеристики потенціалу співробітників організації, основні з яких такі: робоча сила, трудовий потенціал, людський капітал.

Розглянемо далі основні поняття і визначення, що стосуються персоналу на рівні організації: чисельність, її види; плинність кадрів (характеризують рух персоналу), змінюваність, структурні характеристики (категорія, спеціальність, професія, кваліфікація, компетенція).

Основною кількісною характеристикою персоналу є його чисельність. Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її планову (нормативну) величину, що на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується фактичною (обліковою) чисельністю, тобто кількістю співробітників, що офіційно працюють в організації на даний момент.

У складі облікової чисельності виокремлюють три категорії працівників: постійні (прийняті до організації безстроково або на термін більше від 1 року за контрактом), тимчасові (прийняті на термін до 3 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи, до 5 місяців), сезонні (прийняті на роботу, що має сезонний характер, до 6 місяців).

Не підлягають обліку і належать до працівників необлікового складу зовнішні сумісники, особи, що запрошуються для разових і спеціальних робіт, направлені на навчання з відривом від виробництва.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується в табельних записах, в яких зазначаються всі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з тих чи інших причин. Оскільки не всі працівники (з певних причин) щодня бувають на робочому місці, справжню кількість персоналу в кожен даний момент характеризує його явочна чисельність.

На практиці персонал не є чимось сталим: він постійно рухається внаслідок прийому та звільнення працівників. Процес відновлення колективу в результаті вибуття частини його членів і приходу нових називається оборотом (змінюваністю) кадрів. Втрата (вибуття) може бути обумовлена як об'єктивними

так і суб'єктивними причинами, серед яких: погіршення здоров'я, скорочення штатів унаслідок комплексної механізації й автоматизації, настання пенсійного віку, сімейні обставини, призов на військову службу, тощо.

Ступінь мобільності персоналу обумовлений такими факторами: необхідністю зміни роботи, обумовленої, наприклад, невдоволеністю заробітною платою, умовами і режимом праці; бажанням нового місця роботи, що забезпечує поліпшення умов життя і праці; легкістю адаптації в нових умовах, обумовленою пов'язаними з нею витратами, кваліфікацією, досвідом, віком; володінням інформації про вакансії й ступінь її вірогідності.

Ефективність праці буде нижча у мобільному колективі, ніж у стабільному через відсутність постійних норм, необхідної взаємної вимогливості, непередбачуваності реакції на управлінські впливи.

Статистика характеризує рух персоналу за допомогою відносних і абсолютних показників обороту і плинності. Абсолютними показниками руху персоналу є оборот за прийманням й оборот за вибуттям.

Оборот за прийманням становить собою кількість осіб, зарахованих на роботу після закінчення вищих навчальних закладів, за розподілом, за організаційним набором, у порядку переведення з іншого місця, за спрямуванням органів працевлаштування, на запрошення компанії, а також тих, хто проходить виробничу практику.

Оборот за вибуттям це кількість осіб, що звільнилися з організації за певний період, які згруповані за причинами звільнення. Залежно від того які це причини він буває необхідним і зайвим. Саме останній називається плинністю кадрів. Необхідний оборот за вибуттям має об'єктивні причини: вимоги законодавства та соціально-демографічні причини.

Плинність пов'язана з суб'єктивними причинами, такими як звільнення за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни тощо. Звичайно вона характерна для молодих співробітників і після 3 років роботи

істотно знижується. Вважають, що нормальна (не потребує занепокоєння) плінність кадрів становить до 5% на рік.

Сукупність окремих груп працівників утворює соціальну структуру, або ж структуру персоналу підприємства, що може бути статистичною й аналітичною.

Розподіл персоналу і рух його щодо категорій і груп посад відображає статистична структура. Щодо аналітичної структури то визначається на основі спеціальних досліджень та розрахунків, поділяють на загальну та приватну. Загальна структура - персонал розглядається за наявність таких ознак, стаж роботи, професія; освіта. Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність кількості працівників різних посадових груп обсягам робіт, властивим кожній посадовій групі, вираженим у витратах часу.

За характером трудових функцій персонал поділяють на службовців та робітників. Обіймання конкретної посади вимагає від людей володіння відповідною професією й кваліфікацією.

Професія це рід діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи в даній галузі. Вона визначається характером і змістом праці: наприклад, професія економіста, менеджера, бухгалтера, юриста, лікаря, маркетолога, механізатора, тощо.

Сукупність знань, умінь і навичок, особистих якостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків, одержала назву професійної придатності, яка може бути потенційною і реальною. Потенційна ґрунтується на задатках, здібностях, психічних і фізичних властивостях; Реальна ж складається поступово в результаті засвоєння нових знань і навичок.

У межах кожної професії в результаті поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузьких функцій. Так, спеціальністю в межах професії менеджера буде управління в галузевому розрізі (наприклад, у машинобудуванні), менеджмент підприємницької діяльності, менеджмент товарів і послуг, проектний менеджмент та ін.

Досвід і практика пов'язують навички, знання й уміння, формуючи кваліфікацію, тобто ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання певних трудових функцій. Розрізняється кваліфікація роботи і

кваліфікація працівника. Перша становить сукупність вимог до того, хто має виконувати роботу, друга – сукупність надбаних людиною професійних якостей.

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як рівень загальних і спеціальних знань, стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Ступінь кваліфікації працівників, що дозволяє успішно розв'язувати завдання, які стоять перед ними, може бути названий компетентністю.

Рівень кваліфікації працівника називається професійною компетентністю. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Розрізняють такі її види:

функціональна компетентність – характеризується професійними знаннями й умінням їх реалізовувати;

інтелектуальна компетентність – виявляється в здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

ситуативна компетентність – передбачає уміння діяти відповідно до ситуації;

соціальна компетентність – передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати й інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них ставлення, вести бесіди та ін.

Вимоги до професійної компетенції багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників зменшується значення спеціальних знань і навичок, але зростає роль методичних і соціальних здібностей в галузі спілкування, керівництва співробітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

Основу професійної компетентності складає професійна придатність – сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

Однак одного вміння виконувати професійні обов'язки недостатньо для досягнення цілей організації, оскільки яким би кваліфікованим не був співробітник, його продуктивність залежить також від бажання працювати, або

мотивації до праці. Тільки поєднання потужної трудової мотивації і професійної майстерності забезпечують досягнення результату. І навпаки, якою мірою не був би мотивований робітник, він навряд чи зможе ефективно використовувати знаряддя праці, не володіючи навичками роботи з ним.

У процесному аспекті управління трудовими ресурсами реалізується через кадрову стратегію і кадрову політику підприємства. Під кадровою політикою розуміють систему впливів на персонал підприємства з боку адміністративного менеджменту підприємства, застосовуваних у плані визначеного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії. Основною метою є своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості і кількості.

Головними напрямками кадрової політики підприємства є:  
визначення основних вимог до персоналу у світлі прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації;

формування нових кадрових структур і розроблення процедур механізмів управління трудовими ресурсами;

формування концепції оплати праці, морального і матеріального стимулювання працівників з погляду визначеної стратегії;

вибір шляхів використання, залучення, вивільнення та збереження кадрів, допомоги в працевлаштуванні в разі масових звільнень;

розвиток соціальних відносин, впровадження корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Кадрова служба підприємства має засоби не тільки для діагностики персоналу, але й прогнозування на середньостроковий і довгостроковий періоди кадрової ситуації. У програмах розвитку підприємства отримуються короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреб в кадрах (якісної і кількісної). У разі авантюристичної кадрової політики керівники підприємства не мають обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагнуть впливати на неї. Кадрова служба організації, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування ситуації і діагностики персоналу, однак програми розвитку компанії містять плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, які важливі для розвитку компанії, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з трудовими ресурсами у

такому випадку ґрунтується на досить емоційному але, можливо, і правильному уявленні про цілі роботи з кадрами.

Окрім наведеної класифікації, виділяють також ще два типи кадрової політики – закриту і відкриту.

Щодо відкритої кадрова політики її можна характеризувати тим, що компанія презера для потенційних робітників на будь-якому рівні, можна прийти і працювати починаючи із найнижчої посади, а можна і на посаду на рівні вищого керівництва. Компанія готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без врахування досвіду роботи в цій або іншій компаніях. Така політика притаманна сучасним автомобільним концернам та телекомунікаційним компаніям, що готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних компаніях. Таку політику можуть проводити й нові компанії яким властива агресивна поведінка в завоюванні ринку, орієнтовані на стрімкий вихід на ринок і швидкий ріст на передові позиції у своїй галузі.

Закрита ж кадрова політика характеризується тим, що підприємство орієнтується на поповнення нового персоналу тільки починаючи з нижчого посадового рівня, а заміщення вакантних посад вищого рівня відбувається тільки з числа співробітників компанії на конкурсній основі. Дана політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної культури та атмосфери, а також тих, що працюють в умовах дефіциту кадрів.

Порівняння відкритої та закритої кадрової політики за основними процесами зображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики компанії

Кадровий процес	Тип	
	відкрита	закрита
Набір	Висока конкуренції на ринку праці	Дефіцит робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація завдяки інституту наставників, високої згуртованості колективу, включенню в традиційні підходи
Навчання і розвиток	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньо корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптованих до роботи організації

Просування	Ускладнена можливість кар'єри, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається співробітникам організації, планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	Перевага питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника й організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розроблення інновацій, відповідальності за зміни через усвідомлення спільності долі людини й організації

Побудова кадрової політики підприємства охоплює III етапи – нормування персоналу, програмування персоналу та моніторинг персоналу.

Нормування персоналу проводять, для узгодження принципів та цілей роботи з фахівцями, з принципами і цілями компанії в цілому, стратегією та етапи її розвитку. Потрібно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку компанії, конкретизувати образ бажаного співробітника, спрогнозувати ймовірні зміни, шляхи формування образу та мету роботи з персоналом.

Програмування персоналу проводиться з метою розроблення програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи організації, конкретизованих з урахуванням нинішніх умов та ймовірних змін ситуації.

Моніторинг персоналу проводиться з метою розроблення процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу організації, розробити програми постійної діагностики та механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, вмінь та навичок. Для компаній які проводять постійний кадровий моніторинг, включаються в єдину систему внутрішніх завдань, способів діагностики, впливу, ухвалення та реалізації управлінських рішень.

Згідно вищевикладеного, кадрова політика підприємства деталізована в процедурах та правилах, у першу чергу покликана полегшувати формування і виконання завдань, які виконує кадрова служба. Тобто процес управління трудовими ресурсами – система підпроцесів: прийом, навчання персоналу, його адаптація, які можуть перетинатися один на одного в межах окремого підприємства.



До функцій управління трудовими ресурсами належать: планування; набір та добір; управління компенсацією; профорієнтація та адаптація; навчання; оцінка та управління кар'єрою; оптимізація чисельності трудових ресурсів

Процес управління трудовими ресурсами є відображенням усього процесу управління як сукупності 5 основних функцій менеджменту: планування, організації, контролю і координації та мотивації.

Кадрова служба в компанії – є сукупністю спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління компанією разом із зайнятими в них посадовими особами, які покликані управляти трудовими ресурсами у рамках обраної кадрової політики підприємства.

Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами компанії, але й діяти з урахуванням чинного трудового законодавства, реалізації соціальних програм.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки, розумінням керівництвом ролі кадрів у досягненні цілей і виконанні завдань, які стоять перед виробництвом.

Директор з персоналу					
Сектор найму робочої сили	Сектор підготовки і перспективного розвитку персоналу	Сектор стимулювання і оплати праці	Сектор вивчення і аналізу кадрів	Сектор трудова відносин	Сектор охорони праці
Планування, набір, інтерв'ювання, тестування, добір, аналіз зовнішнього ринку робочої сили	Програми навчання і організації безперервного розвитку персоналу; система професійно - кваліфікованого просування; аналіз, контроль і планування життя	Аналіз і оцінка роботи, розроблення тарифних узгоджень, поєднання стимулів з усіма напрямками роботи з кадрами, догляд за соціальними компенсаціями	Вивчення і аналіз якості трудова життя, морально- психологічного клімату внутрішньо- організаційних комунікацій	Розроблення і поточний контроль за виконанням положень колективного договору	Медичні програми, курси з охорони праці, розслідування нешасних випадків, покращення умов праці, спортивна робота
<i>Сектор стратегічного планування</i>					
Збір і аналіз інформації щодо якості життя, ринку робочої сили, коригування і планування діяльності всіх секторів відповідно до стратегічних завдань, інформаційне забезпечення вищої ланки керівництва					

Рисунок 1.7. Організаційна структура кадрової служби

Принципова структура кадрової служби в сучасних умовах не має загально-визначеної форми, але слід рекомендувати один з її варіантів, зображений на рис. 1.7. Який орієнтований на стандартний перелік робіт та

реалізацію стратегічного підходу в кадровій політиці одночасно з розвитком організації.

Конкретна структура служби персоналу, розподіл кадрової роботи між структурними підрозділами, а всередині структурного підрозділу – між виконавцями може варіювати у діапазоні, оскільки залежить від багатьох чинників, а саме: розмір підприємства (чисельність зайнятого на ньому персоналу), розуміння керівництвом завдань управління персоналом, обсяг управлінських робіт кожного виду. Значну роль має стиль і методи керування, що застосовує адміністрація, тощо.

Організаційна робота з кадрами залишається розгалуженою, розпорощеною у багатьох функціональних підрозділах організації.

Однак сучасний ринок вимагає від компаній нових рішень, так спостерігаємо позитивні тенденції, наприклад перетворення звичайних відділів кадрів у відділи управління персоналом, проте істотно не відбивається на їх ефективності роботи з людьми. Інші компанії йдуть значно далі й підпорядковують керівнику з кадрів не лише традиційні управлінські структури, як відділ кадрів, відділ їх підготовки, але й соціологічні підрозділи, відділ праці та заробітної плати.

Будь-яка посада в організації має своє найменування, що відображає зміст і характер роботи, яка виконується особою, що її обіймає. Дане найменування складається з базового елемента й додаткових відомостей про сферу діяльності, її зміст, місце і час здійснення. Наприклад, «інженер-електрик», «робітник з комплексного обслуговування». Кожна посада є носієм певних повноважень, тобто сукупності офіційно наданих прав і обов'язків самостійно ухвалювати рішення, віддавати розпорядженням здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

### 1.3. Теоретична сутність продуктивності праці та резерви її підвищення

Продуктивність праці – це показник її результативності, ефективності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення даних величин маємо два показники рівня продуктивності праці: трудомісткість і виробіток.

Виробіток це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції, робіт та послуг, виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, і розраховується за формулою

$$B = \frac{V}{T}$$

де  $B$  – виробіток;

$V$  – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

$T$  – затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

На підприємстві виробіток може визначатися різними способами залежно від того, якими одиницями вимірюється обсяг продукції і затрати праці.

Трудомісткість – обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції, робіт та послуг, розраховується згідно формули

$$TM = \frac{T}{V}$$

Для планування й аналізу праці на підприємстві розраховуються різні види трудомісткості. Технологічна трудомісткість ( $T_T$ ) визначається витратами праці основних робітників. Розраховується для окремих операцій та виробів.

Трудомісткість обслуговування ( $T_O$ ) визначається витратами праці допоміжних робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва. Виробнича трудомісткість ( $T_B$ ) складається з технологічної трудомісткості та трудомісткості обслуговування, тобто показує витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці роботи. Трудомісткість

управління ( $T_Y$ ) визначається витратами праці керівників, професіоналів, фахівців, техніків виконавців. Повна трудомісткість продукції ( $T_P$ ) відображає всі витрати праці на виготовлення одиниці кожного виробу.

Визначається згідно формули

$$T_P = T_T + T_O + T_Y = T_B + T_Y.$$

Наведені показники та методи дають змогу оцінити загальний рівень продуктивності праці в організації. Проте якщо продуктивності праці нескладно виміряти, бо їх операції стандартизовані, то продуктивності праці персоналу

розумової праці, важко об'єктивно оцінити, так як тут потрібно брати до уваги здатність працювати на загально корпоративний інтерес.

Важливе значення в аналітичній роботі компанії мають пошук резервів підвищення продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів їх реалізації та безпосереднє впровадження цих заходів.

Резерви – це невикористані, але реальні можливості підвищення продуктивності праці, які можуть бути виражені кількісно і реалізовані протягом певного часу.

Резерви виробництва – це невикористані можливості системи, що визначаються, як різниця між виробничим потенціалом і фактичним рівнем цього показника. За місцем виникнення розрізняють резерви зовнішні та резерви внутрішні; за видами ресурсів – резерви пов'язані із засобами праці та живою працею, та за характером використання – резерви екстенсивні та інтенсивні.

Оскільки зростання продуктивності праці має надзвичайно велике значення і для кожного підприємства зокрема, і для суспільства в цілому, тому важливим завданням економічної теорії і практики стає вивчення факторів і пошук резервів цього зростання.

За рівнем керованості фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на 2 групи:

1) управління, трудові відносини, організація, кваліфікація і мотивація персоналу, умови праці, інновації, техніка і технологія, тощо (якими можна керувати суб'єкт господарської діяльності);

2) політичне становище в світі та країні, науково-технічний прогрес, рівень розвитку ринкових відносин, загальний рівень економічного розвитку, конкуренція, культура, моральність, якість і кількість трудоактивного населення країни, соціальні цінності, розвиток інфраструктури, наявність природних багатств тощо (поза сферою керування суб'єкта господарювання).

Оскільки праця є процесом взаємодії робочої сили із засобами виробництва, фактори зростання продуктивності праці за змістом можна поділити на 3 групи:

соціально-економічні, визначають якість використовуваної робочої сили;

матеріально-технічні, характеризують якість засобів виробництва; організаційно-економічні, відбивають якість поєднання робочої сили із засобами виробництва.

До першої групи (соціально-економічних) відносять усі фактори, що сприяють поліпшенню якості робочої сили: рівень кваліфікації та професійних знань, умінь, навичок; відповідальність; компетентність, здоров'я та розумові здібності; адантованість, професійна придатність, інноваційність та професійна мобільність, дисциплінованість, моральність, мотивованість (здатність реагувати на зовнішні стимули) і мотивація (внутрішнє бажання). До цієї групи факторів відносяться також такі характеристики трудових колективів, як трудова активність, соціально-психологічний клімат, творча ініціатива, система ціннісних орієнтацій.

До другої групи (матеріально-технічних) відносять усі фактори, що сприяють прогресивним змінам у техніці і технології виробництва, а саме: модернізація обладнання; підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; використання нової продуктивнішої техніки; використання нових ефективніших видів сировини, матеріалів, енергії; упровадження нових прогресивних технологій тощо.

До третьої групи (організаційно-економічних) належать прогресивні зміни в організації праці, виробництва та управління: удосконалення структури апарату управління та систем управління виробництвом, поліпшення матеріальної, повсюдне впровадження та розвиток автоматизованих систем управління; технічної і кадрової підготовки виробництва, удосконалення розподілу та кооперації праці, удосконалення організації виробничих та допоміжних підрозділів; розширення сфери суміщення професій і функцій, упровадження передових методів та прийомів праці, упровадження прогресивних норм і нормативів праці; удосконалення організації та обслуговування робочих місць, поліпшення умов праці та відпочинку, удосконалення систем матеріального стимулювання та ін.

За сферою виникнення і дії фактори зростання продуктивності праці поділяються на:

внутрішньовиробничі, що виникають і діють безпосередньо на рівні підприємства чи організації;

галузеві і міжгалузеві, пов'язані з можливістю поліпшення кооперативних зв'язків, концентрації і комбінування виробництва, освоєння нових технологій і виробництв на рівні галузі або кількох суміжних галузей економіки, регіональні, характерні для даного регіону (наприклад, створення вільної економічної зони);

загальнодержавні, які сприяють підвищенню продуктивності праці в усій країні (наприклад, зміцнення здоров'я і підвищення освітнього рівня населення, раціональне використання трудового потенціалу тощо).

Резерви зростання продуктивності праці – це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані.

Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу. Таким чином, використання резервів зростання продуктивності праці – це процес перетворення можливого у дійсне.

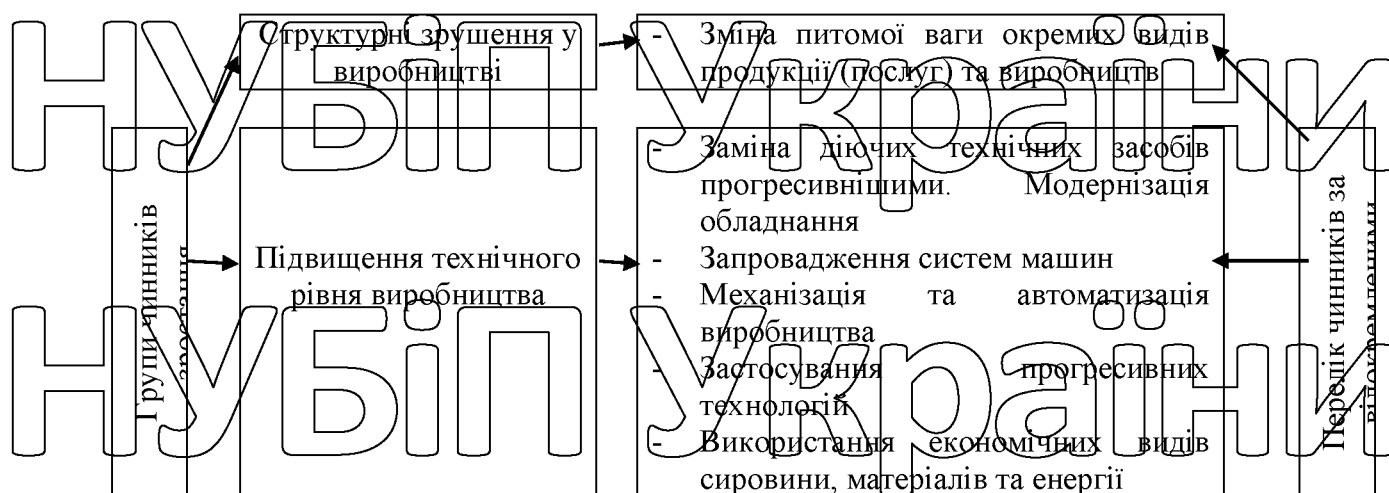
Так само, як і фактори, резерви зростання продуктивності праці за змістом поділяються на три групи:

соціально-економічні, що визначають можливості підвищення якості використовуваної робочої сили;

матеріально-технічні, що визначають можливості застосування ефективніших засобів виробництва;

організаційно-економічні, що визначають можливості вдосконалення поєднання робочої сили з засобами виробництва.

Кількісний вплив окремих чинників деталізується за схемою наведеною на рисунок 1.8.



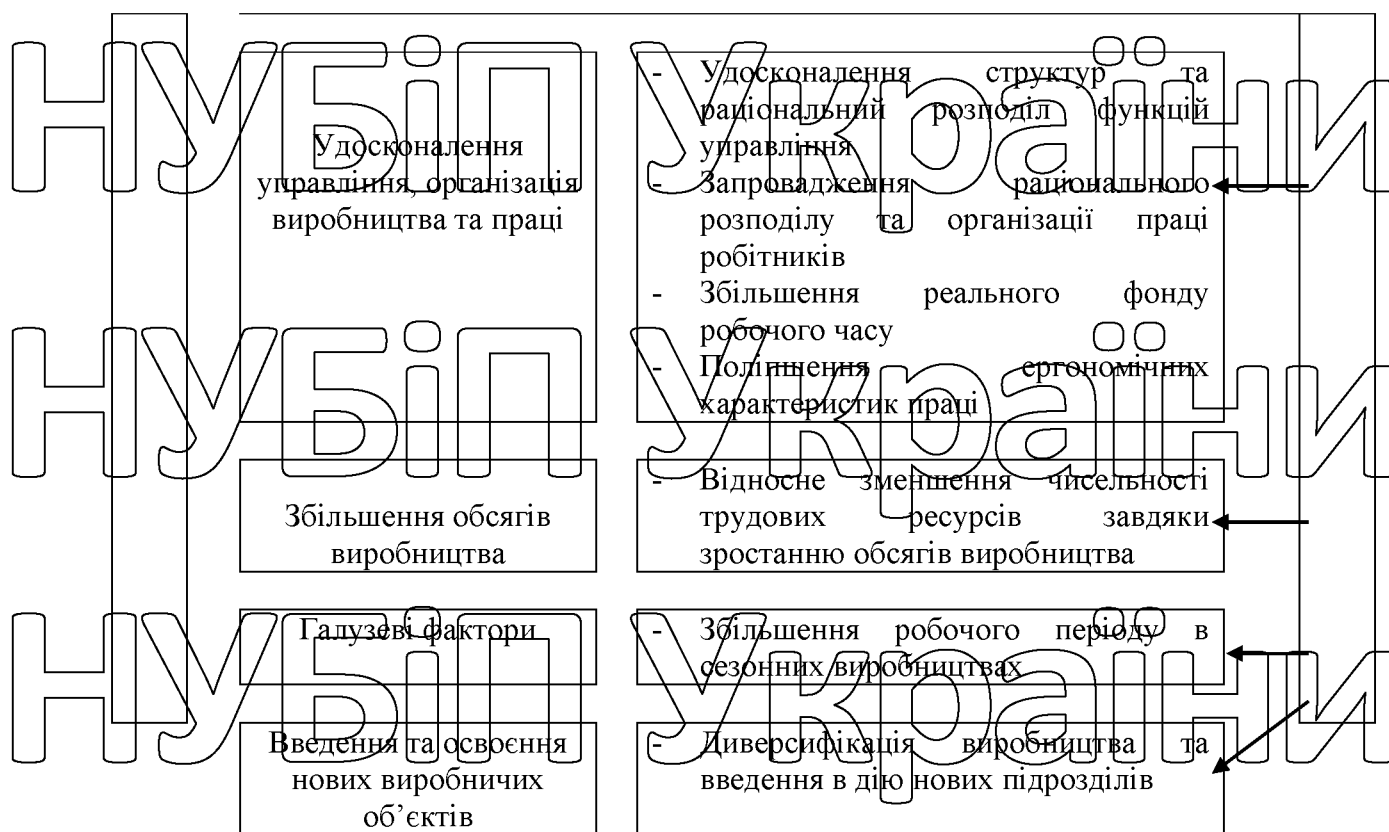


Рис. 1.8. Деталізована класифікація чинників для розрахунків можливого зростання продуктивності праці на підприємстві

У практиці реального управління організацією завжди є актуальною необхідність кількісного визначення впливу окремих факторів на рівень продуктивності праці. Розрахунки базуються на виявлені резервів зростання продуктивності праці, що виявляються як у просторі так і в часі.

Під продуктивністю праці розуміють здатність робочої сили виробляти певну кількість продукції або надавати певний обсяг послуг за одиницю часу.

Виходячи з цього, рівень продуктивності праці характеризується співвідношеннями обсягів виробництва і затрат робочого часу

Як згадувалося вище, для розрахунку рівня продуктивності праці використовують комплекс різноманітних показників. Всі вони поділяються на такі основні види: прями, натуральні, обернені, трудові, вартісні, повні та неповні. Вони використовуються залежно від поставленої мети дослідження чи аналізу.

Загальний вплив окремих чинників на зміну продуктивності праці на

підприємстві визначається згідно такого алгоритму:

1) спочатку розраховується вихідна чисельність трудових ресурсів в розрахунковому періоді ( $U_{ax}$ ), тобто умовна чисельність, що була б необхідною для забезпечення планового обсягу виробництва за збереження базового рівня виробітку продукції на одного працівника за формулою:

$$U_{ax} = U_{\phi} \times \frac{T_n}{100},$$

де  $U_{\phi}$  – фактична чисельність персоналу у базовому році, чоловік.;  $T_n$  – темп зростання обсягів продукції в плановому періоді, %;

2) визначається зміна («-», «+») вихідної чисельності працівників під впливом окремих чинників продуктивності праці, а також сумарна зміна чисельності ( $E_c$ );

3) розраховується загальний приріст ПП у розрахунковому періоді ( $\Delta W_n$ ) відносно базового періоду за формулою

$$\Delta W_n = \frac{-E_c \times 100}{U_{ax} + E_c}.$$

Розрахунки змінювання вихідної чисельності працівників за фактором продуктивності праці здійснюються, як правило, через порівняння затрат праці на весь обсяг продукції з розрахунковими та базовими умовами діяльності відповідних категорій та груп працівників.

Зменшення чисельності працюючих внаслідок впровадження нової техніки, технології, модернізації обладнання розраховують за формулою:

$$E_n = \frac{t_n}{t_c} \times \frac{U_p}{100} \times U_{ax}$$

де  $t_n$  і  $t_c$  – трудомісткість виробництва відповідно на новому, або модернізованому та старому обладнанні;  $U_p$  – питома вага робітників, що зайняті на цьому обладнанні у загальній кількості працівників і у базовому періоді, %. Вплив скорочення простоїв на зниження чис. працюючих ( $E_n$ ) обчислюють за формулою:



$$E_n = \frac{\Pi_p - \Pi_b}{100} \times \frac{\chi_p}{100} \times \chi_{\text{авт}},$$
 де  $\Pi_p$ ,  $\Pi_b$  – прості відповідно у розрахунковому та базисному періодах, %.

Зміна чисельності персоналу за рахунок впровадження раціональної організації праці ( $E_{\text{роп}}$ ) становить:

$$E_{\text{роп}} = \chi_6 \times \frac{\chi_3}{100},$$
 де  $\chi_6$  – чисельність персоналу у розрахунковому (базисному) періоді, чол.,  $\chi_3$  –

можливість зменшення чис. персоналу за рахунок впровадження раціональної організації, %.

Економія чисельності за рахунок вдосконалення управління виробництвом визначається:

$$E_{\text{упр}} = \sum \chi C_b - \sum \chi C_{\text{норм}},$$

де  $\sum \chi C_b$  – сумарна чисельність керівників, спеціалістів і службовців в базовому році, чоловік;  $\sum \chi C_{\text{норм}}$  – сумарна чисельність керівників, спеціалістів і службовців по прогресивним нормам, прийнятим в базовому періоді, чоловік.

Економію чисельності робітників в результаті покращення використання

робочого часу ( $E_{\text{рч}}$ ) можна обчислити:

$$E_{\text{рч}} = \frac{(D_{\text{пл}} - D_b) \times \chi_y \times \Pi_{\text{роб}}}{D_b},$$

де  $D_{\text{пл}}$ ,  $D_b$  – число робочих днів, відпрацьованих в середньому одним

робітником відповідно в плановому і базовому періодах,  $\Pi_{\text{роб}}$  – питома вага робітників в базовій чисельності персоналу, %,  $\chi_y$  – коригується з врахуванням впливу структурних зрушень.

Вплив збільшення обсягів виробництва на відносне зменшення

чисельності персоналу ( $E_n$ ) розраховують за формулою:

$$E_n \approx \chi_{6, \text{пл}} \times \frac{\Delta \text{ОВ} + \Delta \chi_{\text{пл}}}{100},$$

де  $\mathcal{C}_{б,зн}$  – базова чисельність умовно-постійного персоналу (основні виробничі робітники), чоловік;  $\Delta\mathcal{C}_н$  – необхідне збільшення чисельності умовно-постійного персоналу (без основних виробничих робітників), взяте для розрахунку у зв'язку із зростанням обсягу виробництва, %;  $\Delta OB$  – приріст обсягу виробництва, %.

Зміну чисельності працюючих за рахунок зміни структури (асортименту) продукції ( $\mathcal{C}_а$ ) розраховують порівнянням середньої питомої трудомісткості продукції планового і базисного періодів у нормо-годинах (або середньооблікової чисельності працівників) на одиницю вартості продукції за формулою:

$$\mathcal{C}_а = \frac{(T_б - T_{пл}) \times Q_{пл}}{\Phi_б \times K_{вн}}$$

де  $T_б$ ,  $T_{пл}$  – трудомісткість 1 тисяч гривень продукції в базовому і плановому роках відповідно нормо-годин;  $Q_{пл}$  – плановий обсяг виробництва, тисяч гривень;  $\Phi_б$  – дійсний річний фонд робочого часу 1 робітника в плановому році, годин;  $K_{вн}$  – коефіцієнт виконання норм.

Загальне зменшення чисельності працівників за всіма чинниками та відповідний приріст продуктивності праці ( $\Delta W$ ) визначають за формулою:

$$\Delta W = \frac{E_c \times 100}{\mathcal{C}_{внх} + E_c}$$

де  $E_c$  – економія чисельності персоналу за рахунок усіх груп чинників;  $\mathcal{C}_{внх}$  – чисельність персоналу, розрахована на обсяг виробництва планового періоду при виробітку базисного періоду (вихідна чисельність), чоловік.

Поряд з цим визначають питому вагу приросту обсягу виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці ( $E_{пш}$ ):

$$E_{пш} = 100 - \frac{\mathcal{C}_п \times 100}{B}$$

де  $\mathcal{C}_п$  – приріст чисельності персоналу, %;

$\Delta W$  – приріст обсягу продукції, %.

Дані розрахунки можна перевірити за формулою:

$$C = \frac{O_{пл}}{W_{роб}} \times (1 + \Delta W),$$

де  $O_{пл}$  – запланований обсяг виробництва, грн.;  $W_{роб}$  – продуктивність праці одного працівника, грн./чол.;  $\Delta W$  – зростання продуктивності праці.

Таким чином, розраховавши вище перераховані показники можна визначити кількісний вплив окремих факторів на зміну продуктивності праці на конкретному підприємстві, а також виявити резерви зростання продуктивності праці та шляхи їх використання.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ2.1 Аналіз формування і використання трудового потенціалу аграрного  
сектору

Аграрний сектор відіграє головну роль у розвитку національної економіки, а також для покращення матеріального забезпечення та добробуту людей. Потужна ресурсна база нашої держави є показником цього. Але саме людина є основою при формування та ефективності виробничого потенціалу аграрних формувань. Головною продуктивною силою виступає саме людина зі своїми фаховими здібностями, яка являється не тільки складовим елементом процесу виробництва, а й стратегічно важливим ресурсом.

Згідно вищезазначеного основою формування трудового потенціалу є сільське населення, а його відтворення тісно пов'язано з демографічною ситуацією та економічною активністю на селі, рівновагою попиту і пропозиції на ринку трудових ресурсів, створенням нових робочих місць, військовою ситуацією в країні, і т. д.

Згідно з кількісної характеристики трудового потенціалу аграрного сектору економіки спостерігається його значне скорочення через від'ємний приріст населення, процеси старіння, зменшення молодших вікових груп – майбутніх трудових ресурсів (таблиці 2.1., 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності сільського населення та його частки в загальній  
чисельності населення України

Рік	Чисельність сільського населення, тис. ос.	Частка сільського населення в загальній чисельності населення, %
2011	14 252,77	31,24
2012	14 174,42	31,13
2013	14 089,64	31,03
2014	13 256,18	30,89
2015	13 175,57	30,82
2016	13 102,24	30,78
2017	13 015,42	30,72
2018	12 896,52	30,58
2019	12 763,08	30,47
2020	12 628,83	30,38

Згідно даних Державної служби статистики демографічна ситуація на селі має досить негативні тенденції (рисунок 2.1). Згідно даних таблиці 2.1 можемо сказати, що чисельність жителів села в період з 2011 р. до 2020 р. скоротилася на 11,38 % і станом на 1 січня 2021 року склала 12 628,83 тисяч осіб. В структурі загального населення, частка жителів села поступово знижується, так в 2011 році вона була 31,24% від загальної кількості, а станом на 2021 рік його частина знизилася до 30,36%. За прогнозами поодиноких вітчизняних вчених втрачає селян до 2025 року можуть сягнути 1,8-1,9 млн осіб у зв'язку зі зниженням потенціалу демографічного відтворення.



Рисунок 2.1. Динаміка чисельності сільського населення та його частки в загальній чисельності населення України

У процесі відтворення населення виділяють наступні види руху населення: природний, соціальний, міграційний та економічний. Під природним рухом населення розуміють узагальнений вираз зміни чисельності за рахунок народження дітей та смертності на певній території. За допомогою цих показників розраховують природній приріст населення (табл. 2.2).

Вивчаючи дані таблиці 2.2. за період з 2011 р. по 2020 р. можемо сказати, що в Україні смертність переважає над народжуваністю, відбувається постійне скорочення населення. Так в 2020 році кількість померлих (227,13 тис. ос.) більше чим в 2 рази перевищує кількість народжених (104,28 тис. ос.) за рік. В середньому показник природного скорочення населення коливається на рівні 91 тис. осіб щорічно (рисунок 2.2.)



Таблиця 2.2

## Народжуваність, смертність та природний приріст населення в сільській місцевості

Рік	Кількість народжених, тис. ос.	Кількість померлих, тис. ос.	Природний приріст, тис. ос.
2011	173,67	253,57	-79,91
2012	179,12	251,36	-72,26
2013	173,38	249,83	-76,45
2014	161,68	240,57	-78,88
2015	145,71	236,06	-90,36
2016	138,36	229,01	-90,66
2017	126,12	223,58	-97,47
2018	115,78	223,94	-108,17
2019	106,19	218,46	-112,29
2020	104,28	227,13	-122,84



Рисунок 2.2. Народжуваність, смертність та природний приріст населення в сільській місцевості

Основними причинами смертності населення в Україні за попередній 2021 рік є: хвороби системи кровообігу (66,6%), онкологічні (14%), нещасні випадки, аварії й т.п. (4,63%), захворювання органів травлення (3,96%), від старості, раптової смерті і других схожих причин (3,29%). Очікувана тривалість життя в Україні становить 68 років для чоловіків і 76 років для жінок. Слід відмітити, що порівняно з розвиненими країнами світу, у нас є низька тривалість життя чоловіків (довідковс: у Австралії, Великобританії, Італії, Іспанії, Канаді, Швеції, Франції, Японії – 76-78 років).

За останніми прогнозами ООН відомо, що до 2050 року кількість населення України може знизитися до 25-29 мільйонів осіб. Основними негативними причинами будуть:

- перевищення смертності населення над народжуваність;
- скорочення тривалості життя за рахунок погіршення здоров'я населення;
- війна з російською федерацією (загибель мирних жителів, міграція населення за кордон)

Відповідно до досліджень вчених з Сполучених Штатів Америки, Великої Британії, Нідерландів та ін. країн, в Україні було зафіксована найнижчий показник здорового життя у 2019 році серед країн Європи.

Згідно крайніх розрахунків DALY в Україні за 2019 рік показник становив 61,8 року. Найвищим серед країн Європи цей показник є в Словенії – 70,2, Чехії – 68,6 та Албанії – 68,8 року, а серед країн світу в Сінгапурі – 73,8 року.

Чисельність економічно активного населення сільського населення за статистичними даними в 2020 році становило 5 504,9 тис. осіб, в попередньому 2019 році даний показник - 5 656,5 тис. осіб. Так демографічні процеси призводять до зниження економічно активного населення. Досліджуючи економічно активне населення в розрізі вікової структури бачимо, що найбільшу частку займає працездатне населення у віці 41-48 років – 1 395,7 тис. осіб, а найменшу – у віці 61-70 років – 228 тис. осіб. (рисунок 2.3)

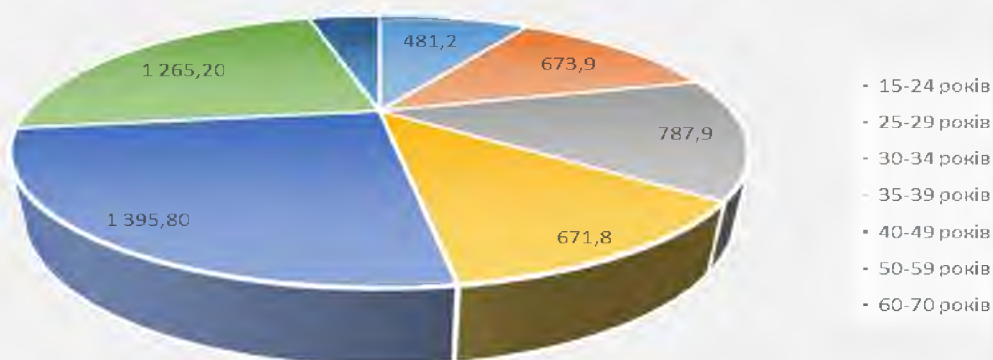


Рисунок 2.3. Вікова структура економічно активного сільського населення у віці 15-70 років, тисяч осіб.



Чисельність зайнятого сільського населення в Україні у 2021 р. порівняно з 2016 році зменшилася на 202,7 тисяч осіб і відповідно становила 4 931,7 тисяч осіб. Вікова структура зайнятості сільського населення в 2021 році сформувалася наступним чином: найбільшу частку займає населення у віці з 41 до 48 років – 1265,9 тис. ос., а найменшу група населення у віці 61-70 років – 228,8 тис. ос. (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4. Вікова структура зайнятого сільського населення, тисяч осіб.

При реформуванні ринку праці та зміни трудових відносин паралельно зростає і рівень безробіття на селі. Так, даний рівень сільського населення саме працездатного віку становив у 2020 р. 10,5 % економічно активного населення зазначеного віку і зріс порівняно з 2018 р. на 0,6 в. п., порівняно з 2016 р. – на 1,1 в. п. В розрізі вікової структури найбільшу частку займає населення віком від 41 до 48 років – 130,1 тис. ос., найменшу від 61 до 69 років – 0,4 тисяч осіб (рисунок 2.5).

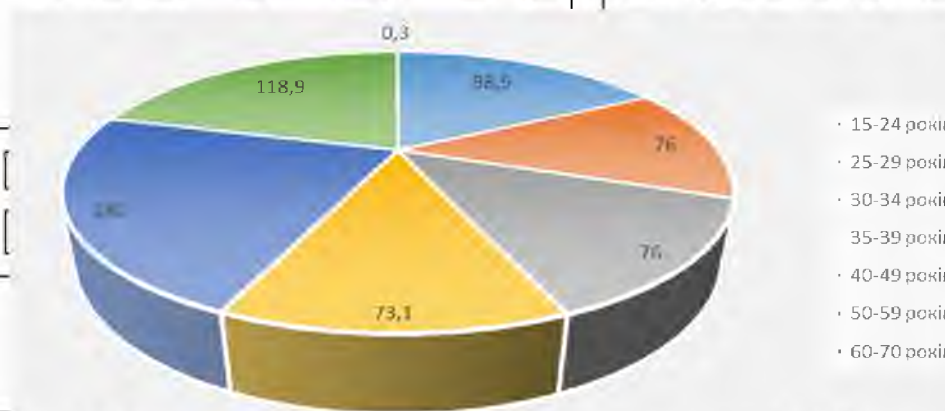


Рисунок 2.5. Вікова структура безробітного сільського населення, тисяч осіб



Основною причиною звільнення найманих працівників послужило зниження попиту на трудові ресурси в аграрних підприємствах із-за зниження обсягів виробництва продукції найбільш трудомісткої галузі - тваринництва.

Із-за майже нульової ймовірності отримати роботу в селі, невисокий рівень виплат допомоги безробітним, необхідність перереєстрації, що є додатковим джерелом витрачення часу і коштів так як відповідні органи розташовані за межами сіл, основна маса селян не звертаються в державні служби зайнятості, коли втрачають роботу.

Станом на початок 2021 р. на обліку перебувало 173 тисячі безробітних з числа сільських мешканців (43,3% всіх безробітних на обліку). Для даних осіб кількість вакансій на які вони можуть претендувати є вкрай мала. Станом на початок 2021 року на обліку перебувало 21,4 тисячі кваліфікованих працівників сільського господарства, лісництва та рибальства, для яких було лише 0,7 тис. вільних робочих місць. Для прикладу в середньому в державі станом на січень 2021 р. на 1 вільне робоче місце претендувало 8 осіб, то серед кваліфікованих працівників сільського господарства, лісництва та рибальства – 48 осіб (у 2016 р. – 74 особи).

Крім вище вказаного також відбулися зміни змісту та характеру праці, що потребує збільшення професіоналізму робітників аграрної сфери. Згідно розрахунків економістів, для близько 39% аграрних підприємств є потреба в висококваліфікованому персоналі. Відсутність таких фахівців призводить до зниження економічного розвитку виробництва та науково-технічного прогресу, підвищення витрат у т. ч. витрат на навчання персоналу.

В Україні на 31.12.2020 р. чисельність постійного населення, яке проживає на селі, у загальній чисельності, складала 30,38%, а чисельність всього зайнятого населення у сільського господарства, лісництва та рибальства у 2021 р. у загальній структурі зайнятості за секторами економіки становила 18,8%, а серед сільського населення сягала 51,2%.

Економічна ситуація України особливо трансформанії в аграрному секторі призвели до скорочення зайнятості на селі в умовах базових обмежень для

розвитку, якими є: невідповідність між кількістю вакансій та обсягами трудового потенціалу, вивільненого із формального сектору сільського господарства, та зростання трудової міграції; збільшення неформальної зайнятості; поширення дрібнотоварної, низькопродуктивної зайнятості в ОСГ. За умови ефективної аграрної політики сільське господарство держави поступово стане конкурентоздатним та ефективним сектором економіки. Однак технічний прогрес вивільнятиме робочу силу з сільського господарства, про що свідчить зменшення кількості та частки зайнятих у сільському господарстві, що ми бачимо на прикладі інших країн.

## 2.2. Оцінка економічної ефективності використання трудового потенціалу аграрного сектору економіки

Дослідження ефективності використання трудового потенціалу аграрного сектору економіки потребує застосування низки показників. Серед яких важливе місце займають показники продуктивності праці.

Продуктивність праці визначають відношенням обсягу виробленої продукції, робіт чи послуг, до затрат праці які були понесені під час виробництва.

Тобто продуктивність характеризує наскільки ефективно затрати праці в процесі виробництва. В загальному визначенні продуктивність праці можна описати як валовий внутрішній продукт на одиницю населення. Він показує загальну продуктивність праці на загальнодержавному рівні і може бути базовим показником при порівняння.

Більшість науковців в своїх працях розглядають продуктивність праці основним критерієм ефективності використання праці. Розглядаючи її з позиції трудового потенціалу, продуктивність відображає рівень реального трудового потенціалу, досягнутий індивідом в тих умовах що склалися. В загальному продуктивність праці розцінюється, як основний показник ефективності використання трудового потенціалу. Щодо ж напрямів підвищення продуктивності праці ними є чинники економічного зростання та вирішення економічних проблем.

Одним з показників продуктивності є виробіток, який характеризує спроможність кожного працівника до праці.

Даний показник визначають відношенням кількості продукції яка виготовлена за одиницю часу до трудового потенціалу понесеної на її виробництво. Іншими словами виробіток відображає кількість виробленої продукції на 1 працівника за певний проміжок часу. При аналізі ефективності використання трудового потенціалу є доцільним визначення кількості виробленої продукції у вартісному виразі на 1 працівника (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Продуктивність праці аграрного сектору економіки у постійних цінах 2016 року, тис. грн.

	2010	2016	2018	2019	2020	2021
Сільське господарство	380,5	624,1	755,5	867,8	928,7	857,3
у т.ч. рослинництво	424,8	660,1	777,5	900,2	954,5	853,3
тваринництво	276,8	503,8	664,9	730,5	815,3	872,9

Провівши аналіз даних таблиці можемо сказати, що в 2021 р. в порівнянні з 2010 роком продуктивність праці збільшилась більше ніж в 2 рази. В загальному спостерігаємо певну тенденцію щодо зростання рівня продуктивності праці з року в рік незважаючи на загрозливу демографічну ситуацію в аграрному секторі економіки.

Добра мотивація є важливим фактором формування та використання трудового потенціалу, основним елементом мотивації є оплата праці.

Край низька заробітна плата в сільському господарстві призводить до зменшення або навіть відсутності мотивації молодих фахівців, в тому числі і не бажанням молоді працювати в аграрному секторі. Хоча поступово і заробітна плата в аграрному секторі має тенденцію до зростання, але вона все ж поступається середній заробітній платі по Україні. У 2021 р. середньомісячна заробітна плата в аграрному секторі зросла на 209 % порівняно з 2016 р. та становила 9 733 грн., водночас при цьому на 16,1 % вона менше, ніж в середньому по Україні (11 592 грн станом на 2021 рік).

Таблиця 2.4

Показники середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності за 2016-2021 рр.

Вид економічної діяльності	Рік				
	2016	2018	2019	2020	2021
У середньому по економіці	4 196	7 105	8 866	10 498	11 592
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	3 310	6 058	7 558	8 857	9 758
з них сільське господарство	3 141	5 762	7 167	8 739	9 735
Промисловість	4 788	7 632	9 634	11 789	12 758
Будівництво	3 552	6 252	7 846	9 357	9 833

Проаналізувавши дані можемо зробити висновок, що продуктивність праці та продуктивність сільськогосподарського виробництва, є показником високого рівня трудового потенціалу, який в умовах, що склалися, дозволяє досліджуваним підприємствам досягати високих результатів господарювання та підтримувати їх позитивну динаміку.

Говорячи про глобалізацію, науковці паралельно вивчають питання міграції трудових ресурсів, адже взаємозв'язок між цими категоріями є взаємним. Основною причиною міграції виступає глобалізація, що призводить до появи нових видів і форм переміщення працездатного населення, а міграційні процеси являються одним з основних її проявів, а також виступає певним каталізатором або навпаки її обмежує. Увагу необхідно приділяти новим формам міграції, які утворюються під впливом глобалізації.

Є два шляхи формування міжнародного ринку праці: - через міграцію трудових ресурсів і ринку капіталу; - через поступове злиття ринків праці на національному рівні, при якому зникають національно-етнічні, юридичні, культурні та інші переходи між ними.

В наслідок чого формується «спільний ринок праці». Міжнародний ринок праці можна поділити на сегменти. Першим включає в себе робочу силу, основною характеристикою якої є постійна зайнятість, стабільність трудових навичок, високий рівень кваліфікації та рівня заробітної плати, а також сформована чітка ієрархія класифікації. До них належить значна частина працівників із країн з високим та середнім рівнем розвитку економіки (Гонконг,

Тайвань, Сінгапур). А також до них можна віднести зайнятих в різних міжнародних організаціях (Міжнародному валютному фонді, ЮНЕСКО, ООН та їх спеціалізованих органах, Світовій організації торгівлі, тощо).

Другий сегмент міжнародного ринку праці відноситься робоча сила з країн з низьким рівнем економічного розвитку. Значну увагу слід приділити «нелегальним» трудовим ресурсам, основні потоки якої спрямовані в індустріальні країни світу. Також до категорії необхідно віднести «екологічних біженців» та «біженців від війни», які змушені шукати робочі місця за межами своєї країни. Зростання міграційних процесів в середині та за межами країни, стало однією з причин його формування. Це стало причиною до змін в структурі трудового потенціалу України. На основі аналізу офіційної інформації Державної служби статистики України, можна сформулювати висновок що за останні десять років відбувається постійне міграційне скорочення сільського населення України (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5  
Міграційний приріст (скорочення) сільського населення 2012–2021 рр.

Рік	Кількість прибулих, тисяч осіб	Кількість вибулих, тисяч осіб	Міграційний приріст (скорочення), тисяч осіб
2012	200,68	204,88	-4,23
2013	199,54	203,17	-3,64
2014	184,72	192,81	-8,10
2015	155,17	152,17	3,01
2016	72,86	160,92	11,95
2017	94,08	75,42	18,67
2018	135,54	127,62	7,93
2019	198,37	209,11	-10,75
2020	165,9	187,17	-21,17
2021	128,05	139,49	-11,43

Відкриті статистичні дані дали основу побудувати графік, який відображає міграційний процес сільського населення (рисунк 2.6), з якого чітко простежується скорочення за останні роки, сільське населення, тобто все більше людей виїздить з села і не майже повертається назад. Через що багато населених пунктів поступово зникають з карти України.

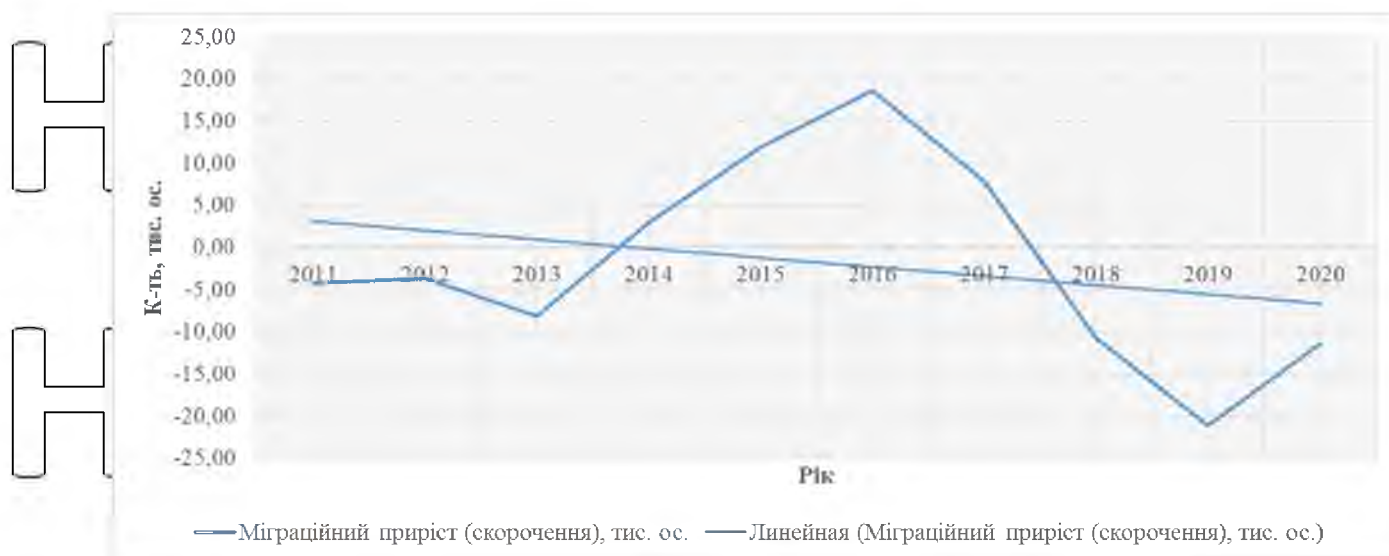


Рисунок 2.6. Міграційний приріст (скорочення) сільського населення

Така тенденція обумовлена великою різницею у матеріальному становищі міського та сільського населення, та загальних стандартів життя. Є чітка закономірність, що рівень бідності зростає зі зменшенням розміру населеного пункту, тобто рівень бідності в малих містах майже аналогічний до рівню бідності в сільській місцевості, а в великих містах, особливо в Києві, показник бідності суттєво нижчий. Згідно з статистичних даних рівень бідності у Києві становить 14,2%, в інших великих містах – в середньому 26,7 %, а в селах – 30,9 %. Відтак, більша частина сільського населення та малих міст переїжджають до великих міст для покращення свого матеріального забезпечення.

Особливу увагу необхідно приділити міграційним процесам за межі країни. Україна за своїм розвитком та якістю життя знаходиться нижче рівня країн Європи, і саме це слугує основною причиною відтоку працездатного населення.

Мігранти хочуть не тільки вищого рівня заробітку, а і соціального забезпечення, наприклад, доступна якісна медицина, гарні дороги і транспорт, чисті вулиці і подвір'я. В наших західних сусідів рівень заробітної плати значно перевищує чим в Україні. У країнах Європи підприємства пропонують в 2-3 рази вищу заробітну плату чим її середній рівень в нашій державі. Отже Україна за рівнем номінальної заробітної плати та купівельної спроможності значно програє країнам Європи, як наслідок збільшується відтік працездатного населення за кордон, поліпшуються міграційні процеси.

Українська молодь та перспективна робоча сила для своїх цілей обирає Польщу (38,8%), Італія (11,4%), Чехія (9,5%), Сполучені Штати Америки (1,9%), Білорусь (1,8%), Португалія (1,7%), Угорщина (1,4%), Ізраїль (1,2%), Фінляндія (1,1%) та Німеччина (0,9%)

Населення яке проживає в селі бере участь в зовнішніх трудових міграціях більше ніж жителі міст, цей показник в середньому коливається з 9,0% селян на 3,8% містян. Залежно від віку змінюється і частота працевлаштувань, в сільського населення спостерігається наступна тенденція: найбільше виїздить працездатного населення, які знаходяться в віковій категорії 16-23 роки та 39-50

років, в міського населення з 19 до 63 роки, але дана цифра поступово знижується зі зростанням віку працівників.

Запровадження ринкових методів в нашої країні, супроводжувалося кризовими явищами в політичному, економічному та соціальному середовищі.

За результатами проведеного вибіркового спостереження по питанням трудової міграції населення можна сказати, що меншканти сільської місцевості складають більшу половину всіх зовнішніх мігрантів.

За даними статистичного обстеження, частка зайнятого населення із сіл, які мали трудову діяльність за межами свого місця проживання, становила 21,75%,

і понад 36% серед жителів сільських населених пунктів, які працювали на підприємствах, в установах і організаціях. Найбільшого розповсюдження маятникова міграція набула у столиці та обласних центрах.

Натомість для віддалених сіл отримані економічні вигоди нівелюються, тому для сільських жителів більш прийнятним є працевлаштування за місцем проживання або у сусідніх населених пунктах.

За висновком Всесвітнього банку, переміщення населення в Україні далеко не завжди відбувається із депресивних регіонів у найбільш продуктивні. На спрямування внутрішньої міграції більший вплив справляють інші чинники:

вищі рівні державних видатків на соціальну сферу, більш розвинена соціальна інфраструктура та зручності, характерні для великих міст.



### 2.3. Аналіз господарської діяльності та використання персоналу ПрАТ

#### «Миронівський хлібопродукт»

ПрАТ «МХП» - вертикально інтегрований холдинг. Лідер української аграрної індустрії, здійснює основну діяльність у галузях рослинництва, вирощування соняшнику, ріпаку, кукурудзи, сої, пшениці тощо, а також птахівництва та супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини та олій), м'ясо переробки (виробництво ковбасних та копчених виробів тощо), а також МХП виробляє біогаз та залізобетонні конструкції.

Станом на 2021 рік ПрАТ «МХП» має європейський акціонерний капітал і зарубіжні виробничі активи в Нідерландах, Словенії, Словаччині, а також дистрибуційний офіс в Об'єднаних Арабських Еміратах. Агре холдинг утворюють понад 20 компаній, земельний банк яких дорівнює 370000 га. ПрАТ

«МХП» здебільшого розміщує свої потужності у двох регіонах – Вінницькій та

Черкаській областях. Розглянемо структуру груп компаній ПрАТ «МХП» (рис. 2.7). Так на сьогодні холдинг володіє такими успішними брендами «Наша Ряба», «Ukrainian Chicken», «Qualiko», «Sultanah», «Секрети Шефа», «Assilah», «Kurator», «Башинський» «Легко!». Вертикальна інтеграція

виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з 9 дистрибуційних хабів в найбільших містах України, дозволяють компанії забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах життєвого циклу – від виробництва до реалізації кінцевому споживачу. Це гарантує

найвищу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам BRC Food,

FSSC 22000 та ISO 22000.



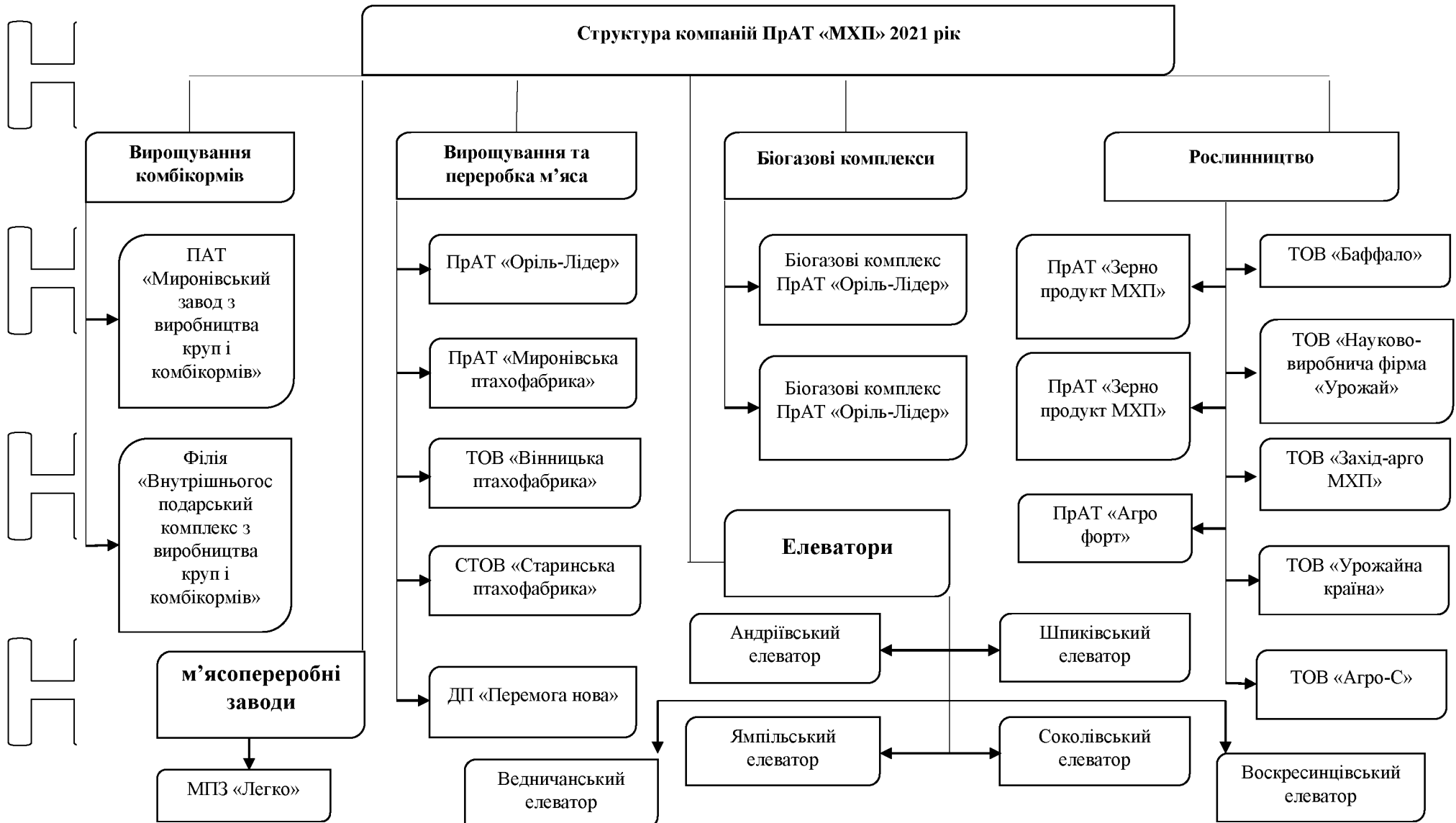


Рис. 2.7. Структура компаній ПрАТ «МХП»

Агро холдинг розпочала своє існування ще в 20 столітті, а саме в 1998 році, тоді компанія мала назву АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» засновник Юрій Косюк. Після здобуття контрольного пакету акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» компанія стала одним із провідних зернотрейдерів України. Агропромисловий холдинг складається близько з 40 підприємств, які розташовані в 16 регіонах України, у 2021 році загальний штат працівників налічує понад 28 тис. ос.

В таблиці 2.6 розкрито історію створення та розвитку ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.6

### Історія створення ПрАТ «МХП»

Рік	Історія
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Юрій Анатолійович Косюк заснував Акціонерне товариство закритого типу «Миронівський хлібопродукт»</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>МХП викупив права та вдосконалив птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві розпочалось виробництво м'яса птиці.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>На Українському ринку вперше було представлено бренд охолодженої курятини «Наша Ряба».</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>У грудні Миронівський хлібопродукт став однією із перших саме українських компаній, яка отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти були спрямовані на збільшення та модернізацію виробничої потужності.</li> <li>МХП починає розвивати такі напрямки своєї діяльності як: вирощування кукурудзи, пшениці, ріпаку, соняшнику та інших зернових культур; виробництво м'ясних напівфабрикатів та ковбасних виробів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів було введено в експлуатацію оліє пресовий завод – як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Метою будівництва заводу було виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів.</li> <li>До складу МХП входить підприємство «Зернопродукт», що займається вирощуванням зернових культур.</li> <li>Також частиною МХП стає «Катеринопільський елеватор» (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників.</li> <li>МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод задзобетонних виробів.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, була створена холдингова компанія МНР. S.A.</li> <li>У січні було звершено будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу «Легко».</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>ПрАТ «МХП» стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі, саме в цей період було розміщено акції на Лондонській фондовій біржі.</li> <li>В Агро холдингу була розширена продуктова лінійка за рахунок таких брендів «Башинський» та «Євро-продукт».</li> </ul>

Продовження таблиці 2.6

Р	2
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ МХП починає розробку пілотного проекту «Біогаз», що передбачає будівництво біогазових станцій, що працюватиме на курячому посліді на потужності птахофабрики «Оріль-Лідер» (Дніпропетровська обл.). Об'єм інвестицій - близько \$15 млн. на одну установку.</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція).</li> <li>▪ Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть.</li> <li>▪ Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ «Qualiko».</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 ТМ Агро холдингу МХП отримало європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste &amp; Quality Institute).</li> <li>▪ МХП став найбільшим експортером м'яса птиці в Україні.</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ПрАТ «МХП» відкрив нові дистрибуторські офіси в країнах Північної Африки та Близького Сходу.</li> <li>▪ Було відкрито новий переробний завод в Нідерландах. 100 % завантаженість виробничих потужностей, самозабезпечення інкубаційним яйцем та ефективність із переробки відходів.</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відбувся рестайлінг ПрАТ «МХП». Було презентовано оновлений логотип Групи МХП, який став знаком трансформації історичного елементу «мшир».</li> <li>▪ За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині.</li> <li>▪ Завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики.</li> <li>▪ Розпочато спільний проект Агро холдингу МХП з Radar Tech і Agrohub – МНР accelerator, мета якого - пошук, розвиток та інтеграція стартапів у сфері аграрного бізнесу.</li> <li>▪ Олена Косюк вперше представила ПрАТ «МХП» на Міжнародному форумі IFC із безпеки харчової продукції.</li> <li>▪ МХП впроваджує у дистрибуційному центрі в ОАЕ систему (SAP S/4HANA), яка дозволить автоматизувати бізнес-процеси, а також керувати потоками інформації в режимі реального часу.</li> <li>▪ Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладижин».</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Агро холдинг МХП експортував свою продукцію у 84 країни світу.</li> <li>▪ Було запроваджено масштабний проект діджиталізації та максимальної автоматизації усіх бізнес-процесів компанії.</li> <li>▪ Завершилась програма розвитку стартапів МНР accelerator 1.0, що націлена на пошук, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу. Переможці отримали можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з МХП.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ За версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег» ПрАТ «МХП» стає найкращим роботодавцем України.</li> <li>▪ Від НН за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт», Агро холдинг отримав нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні».</li> <li>▪ МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj</li> <li>▪ МНР SE (LSE: MHPC), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, національної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.6

2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відкрито 52 магазини «М'яса маркету» у 34 населених пунктах з 19 областей України</li> <li>▪ Підприємство отримало нагороду від Національного бізнес-рейтингу «Лідер галузі 2020»</li> <li>▪ Започатковано онлайн навчання для співробітників МХП.</li> </ul>
------	--

Таблиця 2.6 показує, що у компанії ПрАТ «МХП» починаючи із свого заснування відбувається постійний розвиток та впровадження інновацій. Агробізнес-холдинг піклується про розвиток своїх працівників, створюючи для них спеціальні програми навчання. Географія експорту продукції сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть, компанія відповідає найвищим міжнародним нормам та стандартам, вона контролює всі технологічні процеси, приймає участь у міжнародних виставках, тим самим представляючи українську продукцію.

Лютий місяць 2021 року відзначився зміною повного юридичного найменування ПАТ «Миронівський хлібопродукт» на ПрАТ «МХП». Зміни були внесені до фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також до Єдиного державного реєстру юридичних осіб. Код ЄДРНОУ залишився незмінним. Також у 2017 році компанія вперше за майже 20 років своєї діяльності презентувала оновлення власного логотипу (рис. 2.8), що було реалізовано спільно з українським брендинговим агентством «Tough Slate 36 Design».



Рис. 2.8. Рестайлінг бренду ПрАТ «МХП»

Ключовими завданнями рестайлінгу було зберегти історичний символ в логотипі і відійти від асоціації компанії з вирощуванням зерна. Також новий логотип повинен лаконічно представляти МХП за кордоном у зв'язку з активною



експансією холдингу в світі. Новий знак – це трансформація елемента «млин», який був присутній в логотипі компанії ще з 1998 року. Геометрія нового логотипу повинна символізувати рух і мету, акцентуючи увагу на безперервному досягненні результату. Візуальні зміни були трансльовані на всі підприємства групи «МХП».

Основними конкурентами вважається «Кернел» із виручкою у 2330,6 млн. доларів, «Нібуллон» – 1936,5 млн. доларів, ТОВ «Агро-Овен» – 2330,6 млн. доларів, «Астарта» – 346,6 млн. доларів, при виручці МХП - 1193,4 млн. доларів.

Однак представлені компанії мають менший асортимент продукції, ніж МХП.

Проведемо аналіз ринку курятини в Україні (рисунок 2.9) та визначимо головних конкурентів ПрАТ «МХП» в даній галузі.



Рис. 2.9. Розподіл ринку курятини на українському ринку

Відповідно з рисунку 2.11 бачимо, що основні конкуренти досліджуваної компанії на українському ринку є ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (ТМ «Чебатурочка»), ТОВ «Агро-Овен» (ТМ «Золотко»), ТОВ «Птахофабрика «Волочиська», ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський» (ТМ «Знатна курка»), Проте компанія займає ліву частку ринку курятини в Україні і складає 56 %.

Основні засоби – це матеріальні активи, придатні для використання в процесі діяльності суб'єкта підприємництва, які втрачають свою вартість

частково, шляхом перенесення її на знов створений продукт, очікуваний термін використання яких більше одного року.

Розглянемо структуру основних засобів досліджуваного підприємства за 2019-2021 роки, що представлені в таблиці 2.7. Згідно якої бачимо, що в ПрАТ є основні засоби як виробничого так і невиробничого призначення, до них належать будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби та інші основні засоби.

Таблиця 2.7

### Структура та динаміка основних засобів в ПрАТ «МХП»

Найменування основних засобів	Основні засоби, всього				Відхилення	
	2019		2021		Абсолютне, тис. грн. 2019/2021	Відносне, % 2019/2021
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
<b>1. Виробничого призначення:</b>	21430538	93,8	10357697	93,3	-11072844,0	-51,8
будівлі та споруди	10663922	46,7	2139347	19,2	-8524576,0	-79,8
машини та обладнання	5699556	24,8	2084602	18,9	-3614955,0	-63,5
транспортні засоби	3485658	15,3	2457474	22,2	-1028183,0	+29,6
інші	1581407	6,8	3676273	33,2	2094869,0	132,6
<b>2. Невиробничого призначення:</b>	1443863	6,4	755411	6,9	-688453,0	-47,6
будівлі та споруди	592585	2,7	303401	2,8	-289185,0	-48,7
машини та обладнання	457912	2,1	177366	1,7	-280547,0	-61,2
транспортні засоби	186311	0,9	230082	2,2	43772,0	23,6
інші	206141	0,7	43646	0,3	-162494,0	-78,7
<b>Усього</b>	<b>22874402</b>	<b>100,0</b>	<b>11113107</b>	<b>100,0</b>	<b>-11761296,0</b>	<b>-51,3</b>

У структурі основних засобів виробничого призначення у 2019 році найбільшу частку займають будівлі та споруди, їх питома вага становить 46,7% від загальної структури основних засобів, проте у 2021 році спостерігається незначне їх скорочення на 0,6%. У 2021 році суттєво скоротились машини та обладнання аж на 63,5%, проте їхня вагомість зросла на 6,8% порівняно з попереднім періодом. Питома вага транспортних засобів у 2019 році становила 15,3%, у 2021 році їхня вагомість збільшилась на 8% порівняно з попереднім періодом. Також у 2021 році значно зросли інші основні засоби на 132,6%, до

них як правило належить спеціальні додаткові інструменти, обладнання та пристрої, які полегшують роботу у виробничій діяльності.

За 2019–2021 роки відбулось скорочення основних засобів невикористаного призначення. Так, у 2021 році стало значно менше: будівель та споруд на 48,9%; машин та обладнання на 61,4%; інших основних засобів на 78,9%. Позитивна динаміка спостерігається лише у збільшенні транспортних засобів на 23,6%.

Таким чином, найбільшу частку в структурі основних засобів в компанії за період 2019-2021 років займають основні засоби виробничого призначення їх вартість складає: у 2019 році – 20819191 тис. грн. (93,6%), у 2021 році – 10050946

тис. грн. (93,1%). Загальна первісна вартість основних засобів у 2019 році склала – 22874402 тис. грн., а у 2021 році вона є сталою – 11113107 тисяч гривень.

Агрохолдинг являється провідним виробником курятини в Україні з найбільшою часткою на ринку і високою впізнаваністю бренда своїх продуктів.

Компанія володіє та проводить контроль на всіх етапах виробництва продукції курятини, починаючи від виробництва кормів до виробництва яєць інкубаційних та вирощування бройлерів, їх переробки, та продажів м'яса птиці. Така вертикальна інтеграція знижує залежність ПрАТ МХП від постачальників та цін на сировину.

Приблизно 73% українських бройлерів курей – це курки породи КОББ 500.

Їх характеристики включають низьку конверсію корму, сприятливий швидкий темп росту при низькій щільності харчування. Решта 27% – це курки породи

РОСС 308, яка є найпопулярнішою породою у світі. Їхні характеристики також

відзначаються сприятливими швидкими темпами зростання та ефективністю

харчування. Всі кури компанії в Україні живуть на підлозі, маючи свободу ходу

великими закритими курниками у суворо контрольованих та високоефективних умовах біобезпеки.

Вертикально інтегрований холдинг контролює виробництво від інкубатора до забою на своїх підприємствах в Україні.

Компанія трансформує бізнес так, щоб клієнти могли не тільки отримати високо якісну продукцію а й заощадити час. Відтак підприємство запустило 3

нових форматів: магазини стріт-фуд «Döner Market», «М'ясомаркет» та гастро-студію «Секрети шефа». Що є унікальними та не мають аналогів в Україні. Станом на початок 2021 року, було відкрито 51 магазини «М'ясомаркет» у 33 населених пунктах з 19 областей України.

На всіх підприємствах агрохолдинга відбувається постійний контроль кожного етапу виробництва, що забезпечує найкращу якість продукції та відповідність встановленим стандартам безпеки.

Виготовлена продукція на потужностях ПрАТ «МХП», проходить багаторівневий контроль щодо:

- якості потужності виробництва та продукції для споживачів;
- впровадження системи безпеки харчових продуктів та управління якістю;
- відповідність вимогам згідно державного та європейського законодавства;
- дотримання санітарно-гігієнічних, ветеринарно-санітарних вимог та технологічних процесів.

Для того щоб виростити здорову птицю (продукцію) та забезпечити повноцінний розвиток, в компанії виробляють з власної сировини спеціальні комбікорми відповідної якості та ретельно слідкують за дотриманням необхідних умов (температура, вологість, циркуляція, вільний простір). Процес інкубації повністю автоматизовано, а починаючи з одногоденного віку, здійснюється постійний контроль кваліфікованими фахівцями.

На ПрАТ «МХП» з виробництва м'ясної продукції із птиці впроваджені сучасні технології виробництва, переробки та пакування продукції, що відповідають найвищим світовим стандартам.

Зокрема, підприємства ПрАТ «МХП» щороку підтверджують сертифікацію: Міжнародний стандарт безпеки харчових продуктів (BRC Food Safety); Схема сертифікації безпеки харчових продуктів/кормів для тварин (FSSC 22000); Система менеджменту безпеки харчових продуктів (ISO 22000, ДСТУ ISO 22000); Інтегрована система управління



сільськогосподарським виробництвом (GlobalGAP); Систему добровільної сертифікації на відповідність законам Іудаїзму (KOSHER CERTIFICATE).

На всіх потужностях, що входять до складу групи ПрАТ, проводяться лабораторні дослідження, які допомагають контролювати якість виробництва та готової продукції. Так в компанії здійснюють ретельний контроль: якості готової продукції, якості вхідної сировини, якості інгредієнтів та матеріалів, якості стічних, підземних, поверхневих вод, біологічного мулу та органічної суміші. А також санітарного стану обладнання, лабораторних приміщень та прилеглої території, виробничих, складських, виробничого персоналу підприємства тощо.

Компанія «МХН» – одна з перших українських компаній, яка пройшла аудиторську перевірку та отримала дозвіл маркувати свою продукцію як продукцію без антибіотиків «Класу А».

Розглянемо структуру та динаміку обсягу реалізації основних видів продукції в ПрАТ «МХП» з 2019 по 2020 роки (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

## Обсяг реалізації основних видів продукції в ПрАТ «МХП» за 2019-2020 роки

№ з/п	Основний вид продукції*	Роки						Відхилення			
		2019			2020			Абсолютне, +, -		У структурі, %	
		т	тис. грн.	питома вага, %	т	тис. грн.	питома вага, %	2019/2020		2019/2020	
							т	тис. грн.	т	тис. грн.	
1	М'ясо птиці та супутня продукція	236364336	10031825	56,3	687015	25311188	68,69	-235677722	15279366	-99,8	152,4
2	Зернові культури	573639307	2280104	12,8	277845	1470448	3,98	-573361463	-809657	-100,0	-35,6
3	Послуги	0	3935994	22,06	0	4609111	12,52	0	673118	0,0	17,0
4	Інша сільськогосподарська продукція	0	1601263	8,98	99488	5461801	14,83	99488	3860539	0,0	241,0
	Всього	810004042	17849183	100	1064346	30852547	100	-808939697	19003365	-199,8	374,9

Таблиця 2.8 показує, що у 2019 р. зернових культур було реалізовано більше, ніж інших видів продукції ПрАТ «МХП», а саме 573639307 т. на суму 2280104 тисяч гривень. Що пов'язано з забезпеченням 100% зернових для виробництва власних кормів, що дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на всіх підприємствах компанії. Земельний банк складає понад 370 тисяч гектар в Київській, Івано-Франківській, Дніпропетровській, Сумській, Вінницькій, Тернопільській, Львівській, Хмельницькій та інших регіонах України.

Завдяки сприятливим погодним умовам, оперативності та впровадженню передових практик, щороку в «МХП» високий урожай сільськогосподарських культур таких як: пшениця, кукурудза, рапс та соя. Врожайність кукурудзи є найбільшою за врожайність інших зернових культур, які були вирощені на підприємстві у 2020 р. Крім того, експорт зернових компанія займається виготовленням соняшникової олії. За підсумками 2020 р., продажі соняшникової олії зросли на 23%, було реалізовано 384151 тон готової продукції. Дані показники значно перевищують середні показники по Україні.

Також з таблиці 2.8 спостерігаємо, що у 2019 році найбільший дохід компанія отримує не від реалізації зернових, а саме від реалізації м'яса птиці та її супутньої продукції – 10031825 тисяч гривень, та їх вагомість у структурі реалізації продукції ПрАТ «МХП» у 2019 році складає 56,3%. Однак, порівнюючи з попереднім періодом у 2020 році бачимо негативну динаміку при реалізації м'яса та супутньої продукції на – 235677722 т., але незважаючи на такий різке зниження дохід від реалізації даної продукції суттєво зросла і становила 25311188 тис. грн, а це більше на 152,4%, ніж у 2019 році. Зернових культур у 2020 році реалізували менше, ніж у 2019 році на 573361463 т.

Виробничо-господарської діяльності підприємства характеризується системою техніко-економічних показників. Відтак проаналізуємо (таблиця 2.9) та охарактеризуємо техніко-економічні показники досліджуваної компанії у період з 2019 по 2021 роки.

Таблиця 2.9

## Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ "МХП" за 2019-2021 роки

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2019	2020	2021	Абсолютне, +/-		У структурі, %	
					2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	40667829,3	43486003,2	42449150,2	2818173,8	-1036852,0	6,8	-2,3
2	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	34464261,9	36852544,0	35973837,0	2388282,0	-878688,0	6,8	-2,3
3	Чисельність ПВП, осіб	28702,0	27732,0	28203,0	-973,0	472,0	-3,3	1,8
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	16595547,1	13784644,0	485594,0	-2810903,0	-13299051,0	-16,8	-96,4
5	Продуктивність праці, тис. грн.	1416,9	1568,2	1505,3	151,4	-63,1	10,8	-4,1
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	11559486,1	9508478,0	8604892,0	-2051008,0	-903587,0	-17,6	-9,4
7	Власний капітал, тис. грн.	-13525529,1	-8671889,0	-10318582,0	4853642,0	-1646692,0	-35,8	19,1
8	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26943084,1	28931628,0	28110067,0	1988544,0	-821562,0	7,5	-2,9
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	1741568,1	2021077,0	2165855,0	279508,0	144778,0	16,0	7,2
10	Витрати на збут, тис. грн.	2525833,1	3240228,0	3576133,0	714395,0	335906,0	28,3	10,5
11	Інші операційні витрати, тис. грн.	2938094,1	3748015,0	3977656,0	809921,0	229642,0	27,7	6,2
12	Мовні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	34148579,1	37940944,0	37829707,0	3792363,0	-111238,0	11,2	-0,4
13	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	3784140,0	5923236,0	2451918,0	2139095,0	-3471319,0	56,6	-58,7
14	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	7521179,0	7920919,0	7863791,0	399741,0	-57129,0	5,4	-0,8

Дослідивши та проаналізувавши основні техніко-економічні показники компанії за останні роки, а саме у період з 2019 по 2021 роки, прослідковується як позитивна, так і негативна тенденція.

З таблиці 2.9 бачимо що у 2020 році порівняно з попереднім періодом в компанії виручка зросла на 6,8 % і складала 43486003,2 тис. грн., але у 2021 році відбулось зниження показника та дохід від реалізації товарів, робіт та послуг склав 42449150,2 тис. грн., а це на 2,3% (-1036852,0 тис. грн.) менше, ніж у 2020 р., здебільшого на це вплинуло зниження продажу зерна. Таким чином, компанія у 2021 р. отримав чистий збиток у розмірі 878688,0 тис. грн., переважно через курсові збитки зумовлені річним послабленням гривні на 17%.

Показник фінансового результату від операційної діяльності також мав тенденцію як до збільшення: у 2020 році порівняно з попереднім періодом зріс на 56,6% і склав 5923236,0 тис. грн., так і до зменшення: у 2021 році він скоротився на 58,7% і становив 2451918,0 тис. грн.

В чисельності персоналу агрохолдингу за аналізований період також відбулись певні зміни. Плотність персоналу на об'єктах підприємства у 2020 році становила 3,5 %, порівняно з 2019 роком, проте у звітному періоді середньооблікова чисельність промислово виробничого персоналу зросла на 1,8% і у 2021 році склала 28251 осіб. Враховуючи сезонний характер зайнятості даний показник є нормою.

На рис. 2.10 проаналізуємо більш детально динаміку зміни обсягу витрат в «МХП» за період з 2019 року по 2021 рік в тис. грн.



Рис. 2.10. Динаміка зміни обсягу витрат за 2019-2021 роки в тис. грн.

Так, в загальній структурі витрат левову частку займають інші витрати. Це пояснюється тим, що компанія взяла курс на трансформацію з продуктової на кулінарну компанію, відповідно й витрат у компанії стало в рази більше. Також неабияку роль зіграли і витрати на реалізацію іноземної валюти та втрати від операційної курсової різниці.

Таким чином, незважаючи на виклики, спричинені глобальною пандемією COVID-19 та впливом від спалаху пташиного грипу H5N1 в Україні ПРАТ «МХП» забезпечило доволі гарні результати у 2020 році.

Спалах пташиного грипу H5N1 в Україні (Вінницька область) був оголошений у I кварталі 2020 р. та спричинив тимчасове припинення експорту з України до ЄС, Саудівської Аравії та інші ринки Близького Сходу, а також більшості країн СНД. Експорт в ЄС відновився на початку березня 2020 року, а ринки Саудівської Аравії, Близького Сходу знову відкрилися в лютому і березні 2020 р., в той час як в більшості країн СНД ринки відкрилися в травні 2020 р.

З метою пом'якшення несприятливого впливу на діяльність та рентабельність компанії, було зменшено використання потужності комплексів птахівництва приблизно на 11%. З початку квітня всі виробничі потужності птахівництва холдингу знову працювали на повну потужність. У другому кварталі 2020 року наслідки пандемії та карантинних заходів протидії COVID-19 у цьому світі призвели до значних порушень на ринку, зокрема майже повного припинення діяльності сфери HoReCa та різкого зменшення попиту на філе в Європейського Союзу та на ринку країн Близького Сходу. Проте компанія змогла суттєво компенсувати ці наслідки в результаті збільшення попиту на птицю на внутрішньому ринку України.

Аналізуючи кадрове забезпечення та управління персоналом ПРАТ «МХП» можемо сказати, що компанія має детальну, всеосяжну та загальну для всієї компанії політику управління трудовими ресурсами (персоналом), яка постійно переглядається, затверджується радою директорів компанії та доводиться всіх робітників компанії.

Розглянемо основні аспекти політики управління кадрами:

- компанія розглядає всі аспекти власних відносин з працівниками, зокрема, найм працівників, навчання та розвиток, менторінг, комунікації, рівень заробітної плати (включно з дотриманням законодавства про мінімальну заробітну плату), конфіденційність, представництво, оцінку, поведінку,

робочі години, процеси розгляду скарг, примусову та дитячу працю, різноманітність;

- зобов'язує компанію цінити кожного працівника та підтримувати реалізацію його потенціалу;

- зобов'язує проводити прозорі відносини з працівниками та захищати їх конфіденційність;

- рівні можливості та забороняє дискримінацію на підставі особистих характеристик, які не пов'язані з виконанням робочих обов'язків;

- забороняє використовувати дитячу та примусову працю, рабство;

формалізує підхід до справедливих умов та конкретно розглядає питання на зразок робочих годин, оплати праці, надання відпустки, ставок оплати за понаднормовий та нічний час.

- зобов'язує поважати принцип свободи об'єднання.

На рисунку 2.11 представлено структуру HR-департаменту в досліджуваній компанії, та підпорядкованість HR-відділу.

Від ефективності використання людських ресурсів у процесі виробництва залежать показники обсягу виробництва продукції та її якість. Тому доречно

проаналізувати структуру працівників в ПрАТ «МХП» у період з 2019 по 2021

роки (таблиця 2.10).

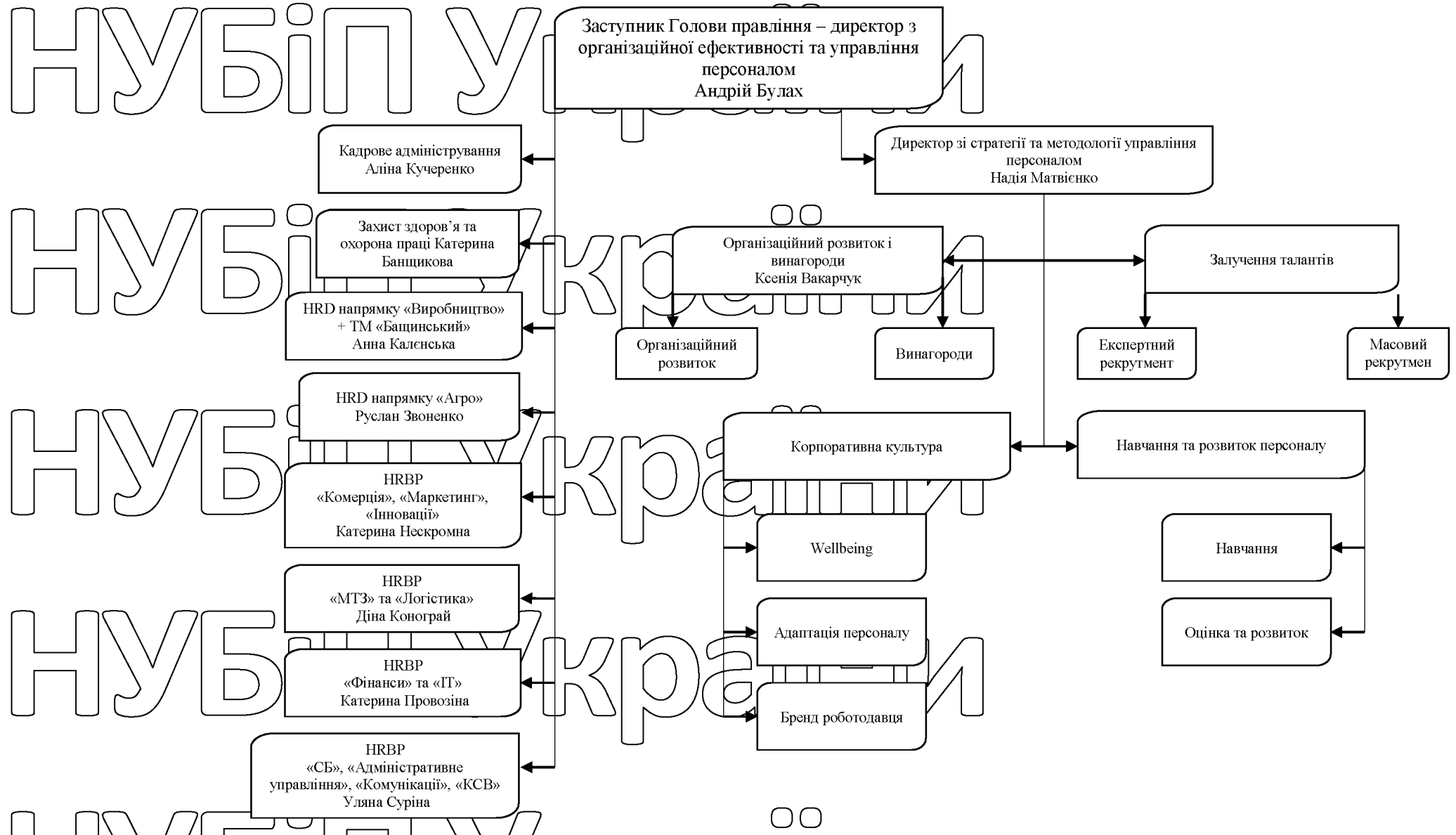


Рис. 2.11. Структура HR-департаменту в ПАТ «МХП»



Таблиця 2.10

## Аналіз структури працівників ПрАТ «МХП» за 2019–2021 роки

Показники	2019р		2020р		2021		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб		у структурі, +/-%	
							2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
ПВП, всього:	28704	100	27732	100	28252	100	-973	519	-3,3	1,8
1. Виробничий персонал/робітники	21876	76,3	21233	74,	21688	75,7	-644	455	-2,8	2,2
2. Управлінський персонал із них:	6829	23,7	6498	22,6	6563	22,7	-328	62	-4,7	1,1
- керівники	2506	8,8	1577	5,4	1585	5,6	-926	8	-37,0	0,4
- фахівці	4324	14,9	4921	17,2	4978	17,1	597	56	13,9	1,0

За період з 2019 по 2021 роки на ПрАТ спостерігасмо тенденцію як до збільшення, так і до зменшення чисельності персоналу. У 2019 році чисельність промислово-виробничого персоналу складала 28704 особи; у 2020 році чисельність ПВП становила 27732 особи, що на 3,3% (973 особи) менше, ніж у попередньому періоді; у 2021 році чисельність персоналу збільшилась на 1,8% (519 осіб).



Рис. 2.12. Загальна динаміка у структурі чисельності персоналу за 2019–2021 роки.

Оскільки підприємство є виробничим агрохолдингом, то більшу частину всього промислово-виробничого персоналу ПрАТ у період 2019–2021 років складає виробничий персонал, а саме робітники і їх вагомість у загальній структурі працівників становить (рис. 2.12): у 2019 році – 76,3% (21876 осіб), у

2020 році – 74,1% (21232 особи); у 2021 році 75,7% (21689 осіб). До управлінського складу компанії відносяться керівники та фахівці. У 2020 році спостерігається суттєве скорочення чисельності керівників на 37,1% (926 особи), проте у 2021 році цей показ зріс на 0,6% (8 осіб). На рис. 2.14 можемо спостерігати, що чисельність фахівців на підприємстві з кожним роком зростала: у 2020 році їхня кількість зросла на 13,8% (598 осіб), а у 2021 році на 1,1% (55 особи).

Таким чином, узагальнюючи дані варто відмітити, що зміни у структурі ПВП, які відбувались протягом вказаного періоду є не значними для такого масштабного підприємства.

В таблиці 2.11 вказані дані про склад промислово-виробничого персоналу ПРАТ за класифікаційними ознаками, а саме за статтю, віком, рівнем освіти, зайнятістю та стажем роботи (постійне працевлаштування та тимчасове, повна зайнятість та часткова) працівників.

Провівши дослідження складу та структури промислово-виробничого персоналу в компанії та зробивши зіставлення даних таблиці 2.11 за 2019-2021 р. можемо сказати, що переважає чисельність жінок над чоловіками (рис. 2.15).

Досліджуваний період характеризується тим, що питома вага жінок та чоловіків становить: у 2019 році жінок – 60,9% (17518 осіб), чоловіків – 38,9% (11183 особи); у 2020 році жінок – 60,6% (16832 особи), чоловіків – 39,2% (10899 осіб); у 2021 році жінок – 60,9% (17226 осіб), чоловіків – 38,9% (11022 особи). Як бачимо чисельність чоловіків та жінок змінювалась, однак їх вагомість залишалась сталою. Таку динаміку змін у структурі чисельності промислово-виробничого персоналу саме за гендерною ознакою в «МХП» у 2019-2021 роках наведено на рисунку 2.15.

Таблиця 2.11

## Склад персоналу ПрАТ «МХП» за класифікаційними ознаками у 2018-2020 роках

№	Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення					
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне +/- осіб		У структурі, +/-%			
								2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021		
1	ПВП, осіб	28702	100	27730	100	28249	100	-971	518	-3,3	1,8		
2	Стать	чоловіки	11183	38,9	10899	39,2	11022	38,0	-283	127	-2,4	1,0	
		жінки	17518	60,9	16830	60,6	17226	60,0	-687	395	-3,8	2,3	
3	Вік	18-30 років	7036	24,4	5807	20,8	6105	21,5	-1228	297	-17,4	5,0	
		30-50 років	15277	53,1	16322	58,8	16401	58,0	1044	78	6,7	0,4	
		Понад 50 років	6387	22,2	5599	20,1	5741	20,2	-787	141	-12,2	2,3	
		професійно-технічна освіта	9523	33,1	9285	33,4	9443	33,3	-239	157	-2,4	1,6	
4	Рівні освіти	неповна вища освіта	12114	42,1	11599	41,7	11793	41,6	-514	193	-4,2	1,6	
		повна вища освіта	7061	24,5	6844,9	24,6	7011	24,7	-216	166	-3,0	2,3	
5	Стаж роботи	до 1	1864	6,4	1737	6,2	1815	6,3	-126	77	-6,7	4,4	
		від 1 до 5 років	7462	25,9	7396	26,6	7520	26,5	-65	123	-0,8	1,6	
		від 5 до 10 років	7003	24,3	6874	24,7	7011	24,7	-128	136	-1,7	1,9	
		від 10 до 20 років	8986	31,2	8637	31,0	8806	31,1	-348	168	-3,8	1,9	
		від 20 до 30 років	3383	11,7	3082	11,0	3093	10,0	-300	10	-8,8	0,3	
6	Зайнятість	Жінки:											
		- постійне працевлаштування	17199	59,8	16582	59,6	16952	59,9	-636	387	-3,6	2,2	
		- тимчасове працевлаштування	318	1,0	267	0,9	296	0,9	-50	26	-18,0	10,0	
		- повна зайнятість	17360	60,4	16506	59,4	17101	60,4	-853	594	-4,8	3,5	
		- часткова зайнятість	157	0,5	328	1,1	203	0,6	170	-124	108,1	-37,0	
		Чоловіки:											
		- постійне працевлаштування	10829	37,6	10528	37,9	10839	38,3	-300	310	-2,7	2,9	
		- тимчасове працевлаштування	353	1,1	370	1,2	381	1,3	16	10	4,7	2,9	
		- повна зайнятість	10997	38,2	10469	37,7	10682	37,7	-527	212	-4,7	1,9	
		- часткова зайнятість	187	0,5	424	1,4	437	1,5	238	12	128,4	3,0	

НУБІП України



Рис. 2.13. Структура чисельності промислово-виробничого персоналу за гендерною ознакою в ПАТ «МХП»

В компанії більшу частину працюючих складає промислово-виробничий персонал середнього віку від 28 до 50 років, відповідно їхня вагомість також є найвищою і складає у 2019 році 53,1% (15277 осіб); у 2020 році порівняно з 2019 роком, їх вагомість зросла на 5,5% і становила 58,8% (16322 особи); у 2021 році – 58,0% (16401 особи). Питома вага у віковій категорії персоналу компанії 18-28 років та понад 52 роки є відносно однаковою, проте у 2020 році спостерігаються певні відхилення у загальній віковій структурі чисельності промислово-виробничого персоналу. Важливим є те, що в компанії приймають працівників лише з повнолітнього віку. Таким чином у віковій категорії 18-28 років кількість працівників скоротилась на 17,4% (1228 осіб), а у віковій категорії понад 50 років працівників стало менше на 12,2% (787 особи).

На рис. 2.16 відображена динаміка чисельності персоналу в «МХП» у 2019-2021 роках за віковою ознакою. Компанія має працівників як з повною професійно-технічною освітою, та неповною вищими освітами. Відтак наступним етапом вивчення структури промислово-виробничого персоналу в компанії буде дослідження категорії працівників за освітою. Динаміку відповідної категорії зображено на рисунку 2.15.



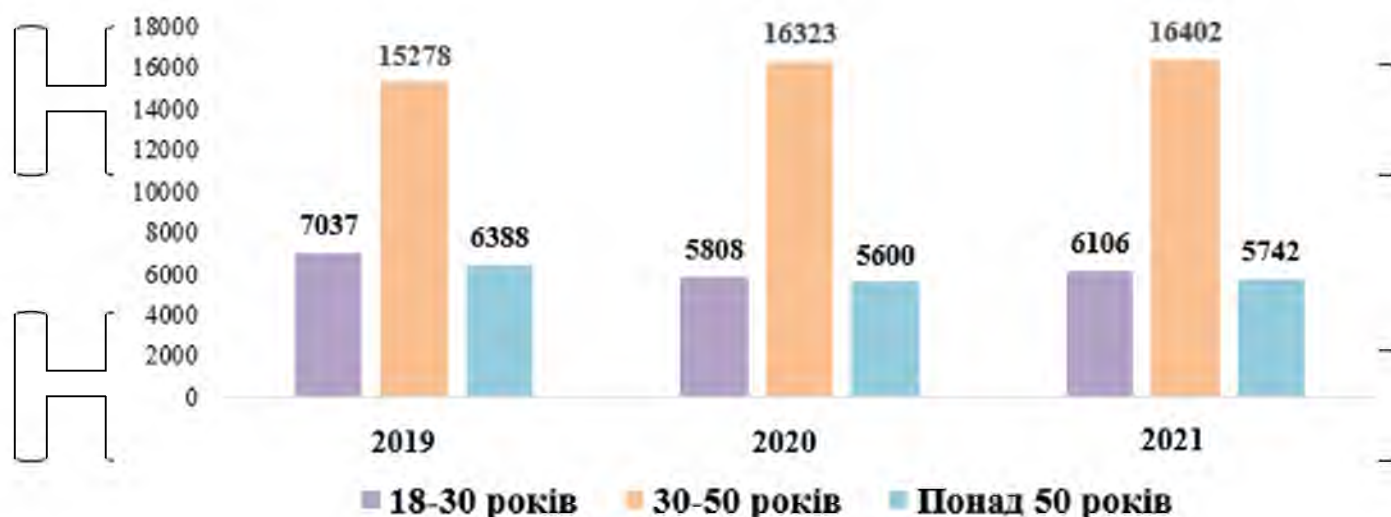


Рис. 2.14. Структура чисельності промислово-виробничого персоналу за

віковими ознаками в ПрАТ «МХП»

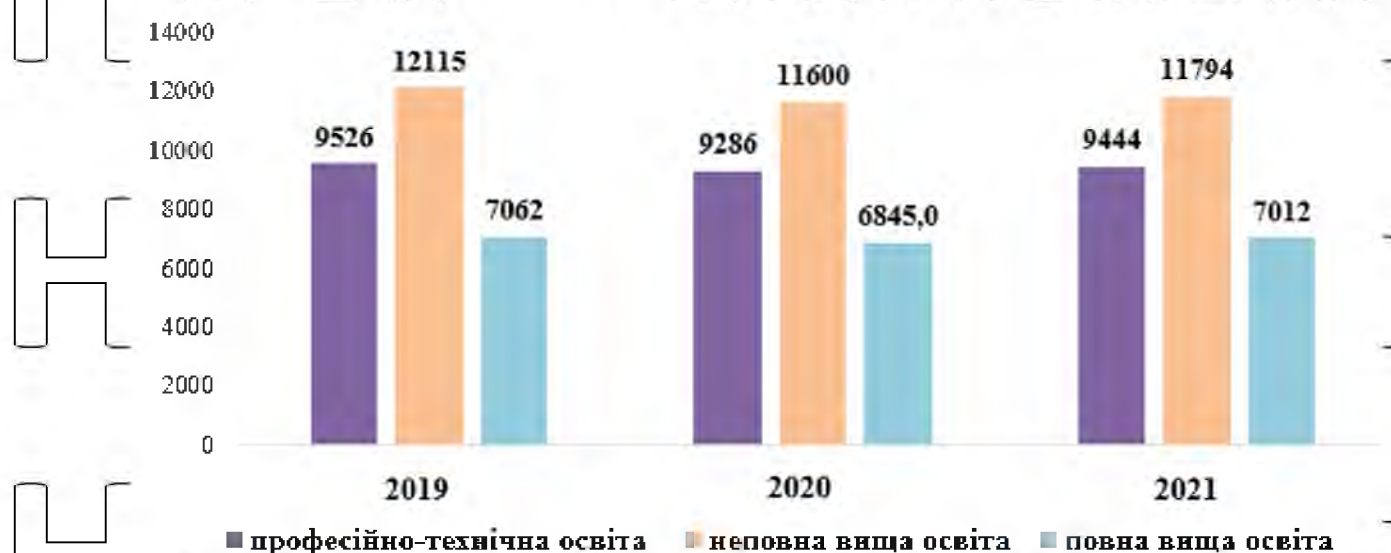


Рис. 2.15. Структура чисельності персоналу за освітою ПрАТ «МХП»

Згідно рисунку 2.17 можна зробити висновок, що переважають чисельність промислово-виробничого персоналу з неповною вищою освітою над іншими, таких працівників у 2019 році було 12114 осіб; у 2020 році цей показник знизився на 4,2% (514 осіб) і склав 11599 особи, а у 2021 році підвищився на 1,6% (11793 особи), зазвичай до даного рівня освіти відноситься категорія виробничого персоналу. Працівники, що мають повну вищу освіту відносяться до категорії управлінського персоналу, а саме до керівників, що очолюють департаменти, відділи, структури, підприємство тощо.

Пріоритетним завданням досліджуваного підприємства можемо назвати збереження вже існуючих та надбання нових знань. В агрохолдингу передавання знань, досвіду, умінь та навичок відбувається шляхом існуючого інституту наставництва передачі від більш досвідчених фахівців до молодих співробітників, а також внутрішніх програм навчання. Компанія цінує всіх співробітників, адже внесок кожного – це частина загального результату ПрАТ «МХП». Керівництво сприяє розвитку персоналу, дає можливість розкривати свій потенціал, реалізовувати свої особисті плани, досягати високих професійних результатів, Компанія постійно рухається вперед і інвестує в розвиток

персоналу. Так наприклад не зважаючи на пандемію COVID-19 яка загострилась у 2020 році, «МХП» піклується про свій персонал, пропонуючи можливість брати участь у різноманітних програмах навчання та розвитку дистанційно. Це дає можливість навіть під час соціального обмеження навчатись, отримувати нові знання та опановувати нові навички задля свого професійного зростання.

Також ПрАТ «МХП» відкриває співробітникам нові унікальні можливості для професійного та особистісного зростання. Центр освіти та розвитку в МХП працює у трьох ключових напрямках. «Менеджерська програма» надає співробітникам унікальну можливість навчатися за технологіями провідної світової бізнес-школи INSEAD, яка входить до ТОП-3 світового рейтингу кращих бізнес-шкіл, і на базі знань викладачів міжнародного рівня. Її випускники мають змогу в майбутньому обіймати керівні посади у структурах холдингу. Програма E-learning – система дистанційного онлайн-навчання з базою знань що постійно оновлюється унікальними матеріалами: онлайн-курси, електронні книги, відео, статті, які доступні без обмежень кожному співробітнику ПрАТ «МХП». Використання якої можливе без прив'язки до місця чи часу – база знань доступна 24/7. Програма Hard Skills – внутрішня система професійної сертифікації, що сприяє розвитку професійних навичок співробітників холдингу.

Проведемо дослідження структури промислово-виробничого персоналу за стажем роботи в ПРАТ «МХП» у 2019-2021 роках. Тенденції її динаміка змін в зображена на рисунку 2.16

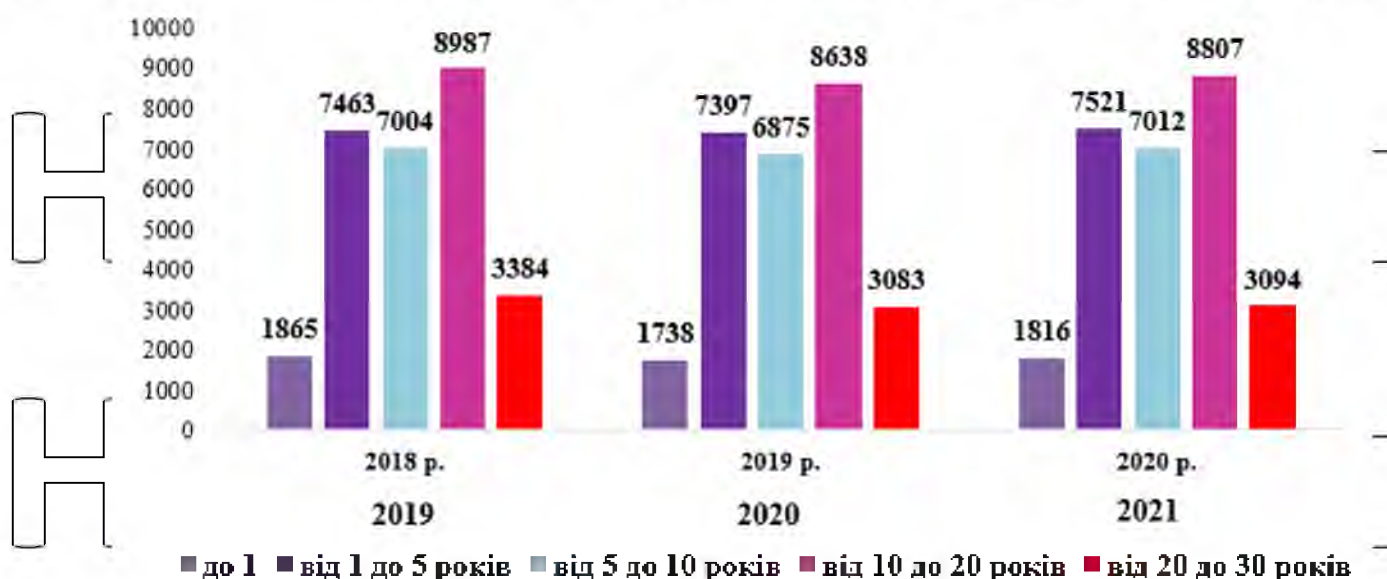


Рисунок 2.16. Динаміка чисельності промислово-виробничого персоналу за стажем роботи в ПРАТ «МХП»

Вивчаючи динаміку чисельності промислово-виробничого персоналу за стажем роботи у 2019-2021 роках, яка відображена на рисунку 2.18, можна сказати, що в компанії переважають працівники зі стажем від 10 років, їх вагомість складає: у 2019 році 31,2% (8986 особи); у 2020 році цей показник у структурі знизився на 3,8%, але його вагомість залишилась на тому ж рівні 31,0%, а кількість працівників склала 8637 особи, у 2021 році спостерігається позитивна динаміка, чисельність персоналу зростає на 1,9% (168 осіб).

Таким чином, порівнявши структуру промислово-виробничого персоналу (таблиця 2.12) чітко видно, що у 2020 році порівняно з попереднім періодом всі показники мають тенденцію до зниження, але вже у 2021 році ми бачимо позитивну динаміку, кожен показник в середньому зріс щонайменше на 1,4%-1,9%, за винятком показника часткової зайнятості серед жінок, він суттєво знизився на 37,9%.

Компанія являється одним з лідерів цього сегменту, в якій пріоритетом в процесах заміщення вакантних позицій є розгляд внутрішнього кадрового



резерву. При зовнішньому підборі персоналу, основними критеріями є професійний досвід і досягнення, відповідність професійних та особистісних компетенцій необхідній посаді, а також – рівень лояльності до компанії.

На сьогодні існують умови на ринку товарів та послуг, підвищення конкуренції, фактор робочого часу є основним джерелом успішної діяльності підприємства. Робочий час – тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання його посадових обов'язків.

Норма тривалості робочого часу – це максимальна тривалість робочого часу 1 працівника на тиждень, що встановлена державою. Така норма є не змінною та не може бути збільшена чи зменшена ні колективними, ні трудовими договорами. Допускається законодавче та договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Скорочений робочий час – скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня.

Аналізуючи фонд робочого часу (табл. 2.12) в ПрАТ «МХП» за 2019-2021 роки можна стверджувати, що у 2020 році порівняно з 2019 роком загальний фонд робочого часу зменшився на 3,3% (1861574,3 людино-годин) на такі зміни вплинуло зменшення чисельності працівників.

Причини з яких не відпрацьовано робочий час працівниками МХП наступні: лівову частку причин займають щорічні відпустки (основні та додаткові) вагомість їх за аналізований період суттєво не змінювалась і в середньому даний показник становив 24,5% від загальної структури робочого часу персоналу; з причин тимчасової непрацездатності у 2021 році було відпрацьовано 324079 людино-годин, даний показник збільшився на 2,6% порівняно з попереднім періодом.

З рисунку 2.18 можемо спостерігати, що чисельність персоналу у 2021 році зросла, відповідно і фонд використаного робочого у звітному періоді також збільшився на 4,9% (2638138,7 людино-годин).

На рис. 2.12 наведені причини та їх динаміка у структурі невикористаного робочого часу працівниками компанії за період 2019-2021 років.

## Аналіз використання робочого часу промислово-виробничим персоналом

### ПрАТ «МХП» за 2019-2021 роки

№	Показники	2019		2020		2021		Відхилення			
		люд.-год	%	люд. -год	%	люд. -год	%	абсолютне, +/-		відносне, %	
								2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	Календарний фонд робочого часу	54971985	100	53110410	100	55748549	100	-1861574,3	2638138,7	-3,3	4,9
2	Відпрацьований час	37460377	68,0	36384484	68,4	38237878	68,7	-1075892	1853391	-2,8	5,0
3	Невідпрацьований час, з них:	17511607	31,8	16725925	30,6	17510672	31,3	-785681,3	784746,7	-4,4	4,6
3.1	– щорічні відпустки (основні та додаткові)	13528684	24,5	13268212	24,2	13953574	24,9	-260471,5	685361	-1,8	5,1
3.2	– тимчасова непрацездатність	3594291	6,4	3156979,1	5,8	3240804	5,7	-437312,7	83825,7	-12,1	2,6
3.3	– інші причини	388630	0,6	300733	0,4	316292	0,5	-87896	15558	-22,5	5,1

НУБІП України

НУБІП України



Рисунок 2.17. Динаміка використання робочого часу в ПрАТ «МХП»



Рисунок 2.18. Динаміка невідпрацьованого робочого часу в ПрАТ «МХП»

Згідно дослідження більшу частку невикористаного робочого часу в ПрАТ «МХП» займають щорічні основні та додаткові відпустки. Не зважаючи на відхилення які відбулись у структурі за досліджуваний період, їх вагомість залишилась на майже однаковому рівні. Також відбулось скорочення невикористаного робочого часу з причини тимчасової непрацездатності в середньому на 3330691 людино-годин.

Продуктивність праці виступає однією із важливих категорій виробничо-господарської діяльності підприємства. Отже, продуктивність праці це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції,

виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

Проаналізуємо продуктивність праці в ПрАТ «МХП» за 2019-2021 роки, дані зведемо в табл. 2.13.

Отже, проаналізувавши продуктивність праці в компанії бачимо, що у 2020 році кількість днів відпрацьованих усіма робітниками скоротилась на 244943 людино-днів (3,3%), відповідно скоротилась і кількість відпрацьованих годин на 2,8%, проте вже у 2021 році дані показники зросли на 2,2% і 5,0% відповідно.

Середня тривалість робочого дня, як і середня кількість відпрацьованих днів 1 робітником залишились приблизно на однаковому рівні.

Політика підбору персоналу в ПрАТ «МХП» орієнтоване на залучення й утримання найкращих спеціалістів на ринку праці. Враховуючи, що компанія є одним з лідерів свого сегменту, пріоритетом в процесах заміщення вакантних позицій це розгляд внутрішнього кадрового резерву.

При здійсненні зовнішнього підбору, основними критеріями є професійний досвід і досягнення, відповідність професійних і особистісних компетенцій даній посаді, а також – рівень лояльності до компанії. Відносини з зовнішніми кандидатами передбачають коректність і виконання зобов'язань компанії з надання зворотного зв'язку.

## Аналіз продуктивності праці в ПрАТ «МХП» за 2019 – 2021 роки

№	Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
					абсолютне, +/-		відносне, %		
			2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн	17849181	36852545	36852545	19003363	0	106,4	0,0
2	Обсяг виробництва продукції	т	810004040	1064344	1064344	-	0	-99,8	0,0
3	Середньооблікова чисельність ПВП з них:	особи	28702	27730	28249	-971	518	-3,3	1,8
3.1	1. Виробничий персонал: робітники	особи	21874	21231	21687	-642	455	-2,8	2,0
3.2	2. Управлінський персонал із них:	особи	6827	6498	6561	-328	62	-4,7	1,0
4	Питома вага робітників у складі ПВП	%	76,1	76,5	76,7	0,3	0,1	0,4	0,2
5	Кількість відпрацьованих усіма робітниками:								
5.1	людино-днів	дні	7233155	6988211	7147249	-244943	159037	-3,3	2,2
5.2	людино-годин	год.	37460377	36384484	38237876	-1075892	1853391	-2,8	5,0
6	Середньорічний виробіток одного:								
6.1	працівника з числа ПВП	тис. грн.	621,85	1328,92	1304,50	707,06	-24,40	113,69	-1,83
6.2	робітника	тис. грн.	815,95	1735,70	1699,20	919,74	-36,48	112,71	-2,09
7	Виробіток одного робітника								
7.1	середньоденний	тис. грн.	2,46	5,26	5,15	2,80	-0,11	113,69	-2,22
7.2	середньогодинний	тис. грн.	0,47	1,00	0,95	0,53	-0,04	112,56	-4,84
8	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	дні	251	251	252	0	1	0,0	0,3
9	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	год.	1712,4	1713,6	1763,0	1,1	49,3	0,1	2,8
10	Середня тривалість робочого дня	год.	6,7	6,7	6,9	0,0	0,1	0,1	2,4

Персонал підбирають на підставі планування необхідної чисельності персоналу у відповідності з планами розвитку підприємства. Планування ґрунтується виключно на виробничій необхідності у відповідності зі стратегічними планами і цілями компанії. Пошук роботи з вищими і іншими навчальними закладами ґрунтується на взаємовигідній співпраці, спрямованій на реалізацію стратегічних цілей компанії із залученням молодих фахівців і використання їхніх знань у подальшому. Відбір молодих фахівців здійснюється на підставі єдиних підходів в оцінюванні з акцентом на особистісні компетенції.

Проведемо дослідження чисельності прийнятих та вибулих працівників в ПрАТ «МХП» у 2019-2021 роках, а також проаналізуємо коефіцієнти руху працівників. Результати розрахунків зведемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка руху промислово-виробничого персоналу ПрАТ «МХП» у 2019-2021 роках

№	Показник	Роки			Відхилення			
		2019	2020	2021	Абсолютне, +/-		У структурі, %	
		3	4	5	6	7	8	9
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб	28702	27730	28249	-971	518	-3,3	1,8
2	Кількість прийнятих ПВП, осіб	512	401	518	-110	116	-21,5	29,0
3	Кількість звільнених ПВП, всього, осіб в т.ч.:	897	971	983	73	11	8,1	1,1
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	70	85	91	14	5	21,0	6,9
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	826	885	891	58	5	7,0	0,6
4	Облікова кількість ПВП на кінець звітного періоду, осіб	28603	28218	27648	-384	-569	-1,2	-1,9
5	Коефіцієнт загального обороту	0,048	0,049	0,052	0,000	0,003	*	*
6	Коефіцієнт обороту по прибутку	0,017	0,013	0,017	-0,002	0,003	*	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,030	0,034	0,034	0,003	0,000	*	*

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,028	0,031	0,031	0,002	0,000	*	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	0,570	0,413	0,526	-0,157	0,113	*	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,996	1,017	0,978	0,020	-0,038	*	*

Результати розрахунків, наведені в табл. 2.14 свідчать про те, що у ПрАТ «МХП» за аналізований період кількість звільнених працівників переважає над кількістю прийнятого промислово-виробничого персоналу. Так, у 2020 році із причини змін в організації виробництва і праці було звільнено 971 працівника, даний показник на 73 особи більше, ніж у попередньому період. У 2021 році динаміка звільнень з даної причини скоротилась на 1,1% і у звітному періоді було звільнено лише 5 осіб.

За власним бажанням та за згодою сторін було звільнено значно більше працівників і щороку динаміка звільнень лише зростала. На плинність персоналу вплинули наступні фактори: рутинна робота; очікування працівників не збіглися з можливостями компанії; неефективна процедура відбору кандидатів, що призводить до найму невідповідних людей; ще однією із ключових причин плинності кадрів в МХП є незручне розташування офісу та підприємства в регіонах України, тобто кожен працівник витрачав чимало часу на дорогу до роботи, хоча в центральному офісі в Києві витрати часу та фінансів на дорогу значно менші, адже від 6 станцій метро є безкоштовний транспорт, який доставляє співробітників МХП до офісу.

Процедури «МХП» в Україні передбачають, що, коли співробітник йде з одного підприємства та переходить на інше, він вважається новим працівником та включається до загальної суми.

На рисунку 2.19 розглянемо більш детально коефіцієнти руху промислово-виробничого персоналу. в ПрАТ «МХП» у 2019-2021 роках.



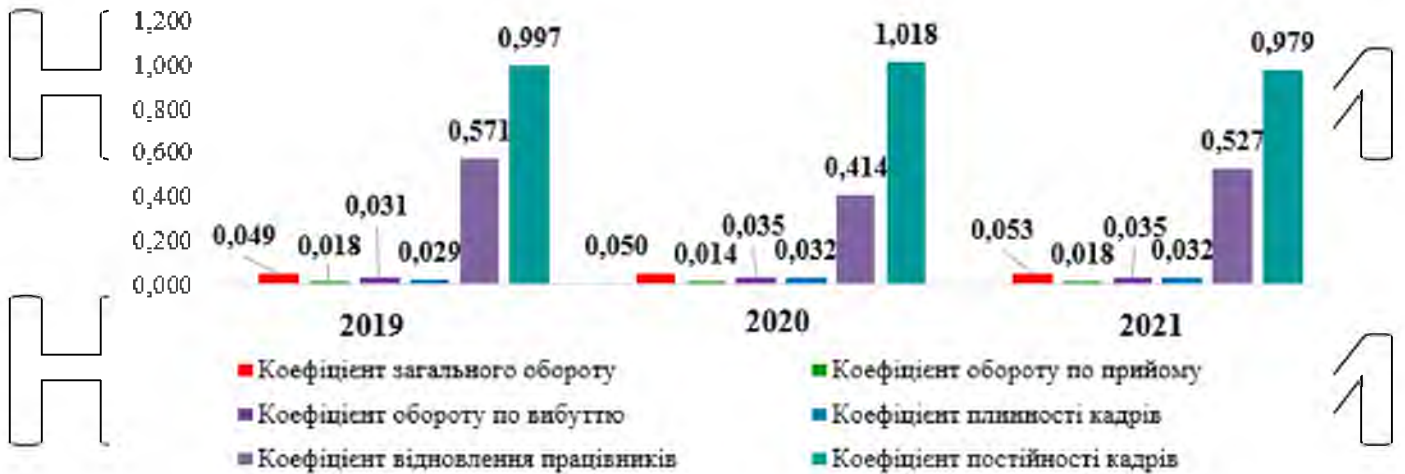


Рисунок 2.19. Коефіцієнти руху персоналу в ПрАТ «МХП»

Як видно з динаміки, що зображена на рис. 2.21 у період з 2019-2021 роки коефіцієнт обороту по вибуттю переважає коефіцієнт обороту по прийому, ці два показники є відносно стабільними та не мають суттєвого відхилення в структурі протягом аналізованого періоду. Стосовно інших коефіцієнтів таких як коефіцієнт постійності, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності, то в їхній динаміці також не спостерігається суттєвих змін за винятком коефіцієнту відновлення працівників. Даний показник суттєво знизився у 2020 році, порівняно з попереднім та звітним періодами і склав 0,413%, тоді як у 2019 році – 0,570%, у 2021 році – 0,526%.

## РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ3.1. Шляхи підвищення ефективності використання трудового  
потенціалу аграрних підприємств

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу, можливо за різними варіантами його розвитку – що є важливим завданням для майбутнього розвитку нашої держави, від розв'язання даного питання залежать не лише доля української економіки та можливості її переорієнтації на нову модель ринкової економіки, але й стабільний розвиток суспільства та політики в Україні.

Розглянемо декілька існуючих шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств. В першу чергу на сьогодні актуальним є впровадження сучасних технологій та механізація. Впровадження сучасних сільськогосподарських технологій та механізації може допомогти збільшити продуктивність роботи та знизити залежність від фізичної праці. Тобто вони мають значний вплив на ефективність використання трудового потенціалу в аграрних підприємствах, такі як:

- Збільшення продуктивності - сучасні сільськогосподарські технології та механізація дозволяють виконувати роботу швидше і ефективніше, зменшуючи час, який потрібен для виробничих операцій, та підвищуючи виходи продукції.
- Зниження фізичної напруги – механізація допомагає замінити тяжку фізичну працю машинами, що дозволяє зберігати та використовувати трудовий потенціал працівників більш раціонально, не перенапружуючи їх.
- Збільшення точності та якості – використання сучасних технологій дозволяє досягати більшої точності у виробничих процесах, що впливає на підвищення якості продукції та зниження кількості відходів.

• Оптимізація ресурсів – механізація та автоматизація дозволяють оптимізувати використання ресурсів, таких як час, паливо, добрива тощо, що призводить до економії і підвищення ефективності.

- Моніторинг та аналітика - сучасні технології надають можливість збирати дані і проводити аналіз діяльності підприємства, що допомагає виявляти слабкі місця та можливості для покращення продуктивності.

Загалом, впровадження сучасних технологій і механізації дозволяє оптимізувати використання трудового потенціалу, підвищити продуктивність та якість продукції, а також знизити залежність від фізичної праці, що є важливим фактором розвитку аграрних підприємств.

Наступним шляхом підвищення ефективності використання трудового потенціалу є професійний розвиток та навчання персоналу. Інвестування у

професійний розвиток працівників і надання можливості навчання можуть покращити їх навички та знання. Професійний розвиток та навчання мають значний вплив на ефективність використання трудового потенціалу, а саме:

- Покращення навичок і знань – навчання дозволить працівникам покращити свої навички та засвоїти нові знання, що вплине на їх професійну компетентність. Це може допомогти їм більш ефективно виконувати свої обов'язки і вирішувати завдання.

• Адаптація до змін – швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах можуть вимагати нових навичок і знань. Професійний розвиток допомагає працівникам адаптуватися до цих змін і впроваджувати нові підходи, що підвищує ефективність діяльності підприємства.

• Підвищення мотивації – забезпечення можливостей для професійного розвитку допомагає стимулювати працівників, оскільки вони бачать перспективи кар'єрного росту і особистого розвитку. Що підвищить мотивацію працівників до більш результативної праці.

• Зменшення помилок та відходів – краща підготовка працівників допомагає уникнути помилок і зайвих витрат, що зменшує затрати і підвищує ефективність виробництва.

- Співпраця в команді – професійний розвиток може сприяти покращенню комунікації та співпраці між працівниками, що сприяє більш ефективному використанню їх колективного трудового потенціалу.

- Інновації – професійний розвиток сприяє залученню нових ідей та інновацій, що може підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Загалом, інвестування в професійний розвиток та навчання працівників сприяє зростанню їх ефективності, покращенню процесів та досягненню кращих результатів для аграрних підприємств.

Наступним шляхом підвищення ефективності використання трудового потенціалу можемо назвати оптимізацію управління підприємством. Вдосконалення вищевказаної системи може допомогти знизити загрози, підвищити продуктивність та ефективність використання ресурсів.

Оптимізація управління підприємством може позитивно вплинути на ефективність використання трудового потенціалу, а саме:

- Чітке планування роботи – ефективне управління допомагає чітко спланувати роботу, розподілити завдання та встановити пріоритети. Що забезпечить більш структуровану і організовану діяльність працівників.

- Оптимізація робочих процесів - управління допоможе виявити недоліки в робочих процесах і вдосконалити їх, знижуючи час і зусилля, необхідні для виконання завдань. Це дозволяє використовувати трудовий потенціал більш ефективно.

- Доступність ресурсів – оптимізація управління дозволяє вчасно забезпечити працівників необхідними ресурсами та матеріалами для роботи. Це допомагає уникнути зайвих перерв і покращує їх продуктивність.

- Мотивація та винагорода – ефективне управління включає мотиваційні механізми та систему винагород, що стимулює працівників до більш результативної праці та використання свого потенціалу на певну потужність.

- Ефективна комунікація – якісна комунікація між керівництвом та працівниками допомагає уникати непорозумінь, забезпечує зворотний зв'язок і розуміння цілей, що сприяє більш гармонійній та продуктивній роботі колективу.

- Розвиток лідерства – оптимізація управління може сприяти розвитку лідерських якостей у керівників, що сприяє ефективному керуванню командою та мотивації працівників до досягнення кращих результатів.

Загалом, оптимізація управління підприємством створює умови для більш ефективного використання трудового потенціалу, покращить організацію роботи та сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Також ще одним з шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу може виступати комерціалізація виробництва, розгляд можливостей для розширення ринків збуту та виходу на більш високодохідні сегменти може сприяти зростанню прибутковості підприємства.

- Розширення ринків збуту – комерціалізація дозволить підприємству залучати більше клієнтів та розширювати свої ринки збуту. Збільшення обсягу продажів підвищує потребу у працівниках, що забезпечує більше можливостей для використання трудового потенціалу.

- Збільшення обсягів виробництва – комерціалізація може призвести до збільшення обсягів виробництва для задоволення попиту на ринку. Це може потребувати додаткових працівників, що допоможе максимально використовувати трудовий потенціал підприємства.

- Залучення інвестицій – комерціалізація виробництва збільшує інтерес потенційних інвесторів. Інвестиції можуть використовуватися для впровадження сучасних технологій та розширення підприємства, що підвищує продуктивність праці та її ефективність.

- Підвищення рентабельності – комерціалізація дозволяє підприємствам переорієнтувати свою діяльність на більш високодохідні сегменти ринку. Це

може призвести до підвищення прибутковості та більш вигідних умов праці для працівників.

- Інновації та розвиток – залучення комерційних можливостей сприяє інноваціям та розвитку. Розвиток нових продуктів або послуг може вимагати додаткової експертизи та розширення кадрового потенціалу, що підвищує ефективність трудових ресурсів.

Як висновок комерціалізація виробництва допоможе створити стабільні умови для підприємства, забезпечить розвиток та збільшення доходів, що дозволить оптимально використовувати трудовий потенціал працівників і сприятиме загальній ефективності підприємства.

Важливим чинником підвищення ефективності використання трудового потенціалу є державна підтримка, а саме створення сприятливих умов і програм державної підтримки для аграрних підприємств сприятиме їх розвитку та підвищенню ефективності. Ось деякі з аспектів, де держава може впливати на цей процес.

- Розвиток інфраструктури - держава може інвестувати в розвиток сільської інфраструктури, такої як дороги, залізниці, іригаційні системи тощо. Що допоможе підвищити доступність господарських ресурсів та забезпечити більш ефективну організацію праці.

- Фінансова підтримка - держава надає фінансову підтримку аграрним підприємствам через субсидії, кредитні програми, гранти тощо. Таке фінансування допомагає знизити фінансові обтяження і стимулює розвиток та впровадження нових технологій.

- Навчання та розвиток – державні програми навчання та розвитку можуть сприяти підвищенню кваліфікації працівників, що впливає на ефективність їх роботи та використання трудового потенціалу.

- Підтримка досліджень і інновацій – сприяння дослідженням та інноваціям у сільському господарстві. Впровадження нових технологій та підходів підвищить продуктивність праці та зробить її більш ефективною.

- Регулювання ринку праці – держава може створювати регуляторні умови, які сприяють розвитку аграрного сектору та забезпечують належні умови для працівників, що дозволяє максимально використовувати їх трудовий потенціал.

- Захист прав працівників – держава має визначити стандарти зайнятості та захищати права працівників. Це сприятиме створенню стабільних умов для праці, що позитивно впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

Все вищезазначене спільно сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств, розвитку сільського господарства та забезпеченню стійкого росту цього сектору економіки. Дані члїяхи можна розглядати як частину комплексного підходу до підвищення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств.

### **3.2. Заходи державної політики щодо покращення ефективності використання трудового потенціалу аграрних підприємств**

Поведінка суб'єктів економічних відносин, в першу чергу роботодавців, має формуватися державою за допомогою певних інструментів на засадах сталого розвитку. Основний акцент тут приділяється соціальній складовій соціального розвитку сільських територій, збереженні навколишнього природного середовища села, поліпшенню зайнятості та ефективному веденні господарської діяльності.

Національна політика покращення ефективності використання трудового потенціалу в аграрному секторі економіки може включати заходи, такі як:

1. Підтримка сільських робітників через соціальні програми та навчання, що сприяють підвищенню їх кваліфікації та професійному розвитку.

Вона є важливим аспектом розвитку аграрного сектору та може включати:

- Систему стипендій та грантів для сільських молоді, що допомагатиме отримати вищу освіту у галузі сільського господарства, агрономії, ветеринарії та інших важливих спеціальностей.



• Організацію навчальних курсів, тренінгів та майстер-класів для підвищення професійних навичок сільських працівників, що допоможе впроваджувати сучасні технології та практики.

- Створення центрів кар'єрного розвитку, де сільські робітники зможуть отримати консультації та підтримку у плануванні своєї кар'єри в аграрному секторі.

• Підтримка участі сільських працівників у міжнародних стажуваннях та обмінних програмах, що дозволить здобути новий досвід та знання з аграрної сфери.

• Забезпечення доступу до інформаційних ресурсів та додаткових онлайн-курсів для самостійного вивчення сільськогосподарських технологій та підвищення аграрних знань.

Всі ці заходи сприятимуть підвищенню кваліфікації сільських робітників та підтримці їх професійного розвитку, що зробить аграрний сектор більш ефективним і стабільним.

2. Створення сприятливих умов для інновацій у сільському господарстві, що сприятиме автоматизації та упровадженню новітніх технологій, воно включає такі заходи:

• Фінансова підтримка – надання субсидій, грантів та податкових пільг сільським господарствам та аграрним підприємствам, які прагнуть впроваджувати інноваційні рішення та автоматизацію.

- Дослідження та розвиток – фінансування наукових досліджень, спрямованих на розробку новітніх технологій та раціоналізацію виробничих процесів у сільському господарстві.

• Програми консультування – забезпечення консультацій сільським господарствам щодо вибору, впровадження та оптимізації інноваційних технологій.

НУБІП України

- Технічна інфраструктура – розвиток інфраструктури для впровадження інновацій, такої як інтернет речей, сучасні системи збору даних та мережі для підтримки автоматизації.

- Партнерства та об'єднання – сприяння об'єднанню сільських господарств у кооперативи та агрегатори, які можуть спільно впроваджувати інновації та автоматизовані технології.

- Інформаційна підтримка - забезпечення доступу до актуальної інформації про новітні технології та інновації, що допоможе сільським господарствам зробити обізнані рішення.

Ці заходи державної підтримки сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності сільського господарства, а також забезпечать сталий розвиток цієї галузі.

3. Забезпечення доступу до фінансування та кредитів для сільських підприємств, які прагнуть вдосконалити виробничі процеси є важливою складовою для сільських підприємств, які прагнуть вдосконалити виробничі процеси та впроваджувати новітні технології. Для цього можуть застосовуватись наступні підходи:

- Урядова підтримка – залучення державних коштів та створення спеціальних фондів для надання субсидій та грантів сільським підприємствам для модернізації технологій та вдосконалення виробничих процесів.

- Кредитні програми – розроблення спеціальних кредитних програм зі зниженими процентними ставками та довгими термінами погашення для сільських підприємств.

- Розвиток кооперації - створення сільських кооперативів або спілок, що допоможе залучити спільні інвестиції та отримати кращі умови фінансування.

- Приватні інвестиції – залучення приватних інвесторів, які зацікавлені в розвитку аграрного сектору та готові надавати фінансову підтримку сільським підприємствам.

- Консультування та підтримка – надання консультацій та підтримки з управління фінансами, що допоможе сільським підприємцям ефективніше використовувати отримані кошти.

Забезпечення доступу до фінансування допоможе сільським підприємцям впроваджувати інновації та модернізувати виробничі процеси, що підвищить їх ефективність та сприятиме сталому розвитку аграрного сектору економіки.

4. Розвиток інфраструктури в сільських районах, зокрема забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету та підвищення доступності транспортних засобів, є важливим для підтримки розвитку сільського господарства та підвищення якості життя населення. Для досягнення цих цілей

можна вжити такі заходи:

- Інфраструктурні інвестиції – виділення фінансових ресурсів на будівництво та розширення мережі високошвидкісного Інтернету та покращення дорожньої мережі в сільських районах.

- Державні програми – розроблення державних програм, спрямованих на розвиток інфраструктури в сільських районах, включаючи підтримку технологічних ініціатив та створення цифрових платформ для сільськогосподарської діяльності.

- Приватно-громадські партнерства – залучення приватних інвесторів та місцевих громад до спільних проєктів з розвитку інфраструктури, що допоможе забезпечити швидкий та стабільний прогрес.

- Субсидії та стимули – надання субсидій або податкових пільг компаніям, які готові вкладати кошти у розвиток інфраструктури в сільських районах.

- Використання сучасних технологій – впровадження інноваційних підходів, таких як супутникова зв'язок або використання дронів, для забезпечення доступу до Інтернету та покращення мережі зв'язку.

- Транспортні розв'язки – покращення доступності транспортних засобів шляхом розширення маршрутів громадського транспорту, організації каршерінгу або поділу транспорту між громадянами.

Ці заходи допоможуть покращити інфраструктуру в сільських районах, забезпечити доступ до сучасних технологій та полегшити переміщення, що сприятиме розвитку аграрного сектору та підвищенню якості життя мешканців.

5. Посилення досліджень у галузі аграрних наук, що допоможе забезпечити більш ефективне використання ресурсів і підвищити врожайність важливо для забезпечення ефективності трудового потенціалу в аграрному секторі. Ці дослідження можуть спрямовуватись на розробку та впровадження новітніх технологій, оптимізацію виробничих процесів, збільшення врожайності та використання ресурсів з екологічною ефективністю.

Деякі аспекти, на які можуть зосередитися дослідження в аграрних науках, включають:

- Генетичне вдосконалення культур – розробка гібридів та сортів, які відповідають вимогам сучасного аграрного ринку, мають високий вміст поживних речовин та стійкість до шкідників та хвороб.
- Системи збереження ґрунту – дослідження з метою розробки методів та технологій, які підвищують якість та плодючість ґрунтів, зменшують ерозію та зберігають вологу.
- Інтеграція технологій у виробництво – дослідження з метою збалансування різних аспектів аграрного виробництва, включаючи використання сучасних інструментів, автоматизацію та цифрові технології.
- Управління ресурсами – дослідження з метою оптимізації використання водних ресурсів, добрив, пестицидів та енергії для підвищення продуктивності та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
- Розвиток агротехнологій – вдосконалення сільськогосподарських технологій, включаючи системи зрошення, управління погодними

# НУВБІП УКРАЇНИ

ризиками та механізацію, для підвищення продуктивності та зниження затрат праці.

Посилення досліджень у галузі аграрних наук допоможе розкрити нові можливості для ефективного використання трудового потенціалу в аграрному секторі та забезпечить сталий розвиток цієї важливої галузі економіки.

# НУВБІП УКРАЇНИ

6. Розвиток кооперації і об'єднання сільських господарств для спільного використання ресурсів та ринкових можливостей є ефективним підходом для спільного використання ресурсів та ринкових можливостей. Цілеспрямована

співпраця дозволяє сільським підприємцям домагатися багатьох переваг,

# НУВБІП УКРАЇНИ

зокрема:

- Економія масштабу - об'єднання сільських господарств дозволяє здійснювати закупівлі, виробництво та збут продукції на більшому обсязі, що призводить до економії витрат та збільшення прибутку.

# НУВБІП УКРАЇНИ

- Обмін досвідом і знаннями – через кооперацію, сільські господарства можуть обмінюватися знаннями, технологіями та кращими практиками, що сприяє підвищенню професійного рівня та ефективності виробництва.

- Спільні інвестиції - об'єднані сільські підприємства можуть залучати спільні інвестиції для впровадження інноваційних технологій та модернізації виробничих процесів.

# НУВБІП УКРАЇНИ

- Можливості на ринку – спільна діяльність дозволяє сільським господарствам виходити на нові ринки, забезпечуючи кращий доступ до покупців та зниження ризиків.

# НУВБІП УКРАЇНИ

- Зменшення ризиків – колективна діяльність допомагає зменшити ризики виробництва, пов'язані з погодними умовами, ціновими коливаннями та іншими небезпеками.

- Соціальна підтримка - об'єднання дозволяє сільським господарствам забезпечити соціальний захист для працівників та їх сімей, покращуючи умови праці та життя.

# НУВБІП УКРАЇНИ

Розвиток кооперації та об'єднання сільських господарств покращує їхню конкурентоспроможність, допомагає забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищує стійкість аграрного сектору економіки.

7. Забезпечення адекватних умов праці та соціального захисту сільських працівників, що сприятиме покращенню їх життєвого рівня та мотивації.

Основні аспекти, які допоможуть досягти цих цілей, включають:

- Гідні умови праці – забезпечення безпечних та комфортних умов праці, збільшення оплати праці відповідно до виконаної роботи та розміру господарства.

- Соціальний захист - забезпечення доступу до медичного страхування, пенсійних програм та інших соціальних послуг для сільських працівників та їх сімей.

- Підтримка освіти та навчання – надання можливості для навчання та професійного розвитку, що допоможе працівникам покращити свої знання та навички.

- Послуги догляду за дітьми – забезпечення доступу до дитячих садків та інших послуг догляду за дітьми, що допоможе сільським працівникам поєднувати сімейне життя з професійною діяльністю.

- Соціальна інфраструктура – розвиток соціальної інфраструктури в сільських районах, зокрема доступ до медичних закладів, культурних та спортивних об'єктів, що покращить якість життя сільських працівників.

- Робоча безпека – впровадження стандартів та програм забезпечення робочої безпеки на сільських господарствах, що дозволить уникати нещасних випадків та захистити здоров'я працівників.

Забезпечення адекватних умов праці та соціального захисту сільських працівників підвищить їхню мотивацію, задоволення від роботи та приверне нових талановитих працівників в аграрний сектор, сприяючи його стабільному розвитку та процвітання. Вищевказані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору економіки.

### 3.3. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «МХП»

Проаналізувавши ефективність управління трудовими ресурсами в досліджуваній компанії, а також провівши ґрунтовний аналіз в другому розділі, нами виявлено ряд питань в процесі управління персоналом ПрАТ «МХП», які можна покращити. На основі вищевказаного пропонуємо більш детально розглянути пропозиції щодо покращення ефективності управління трудовими ресурсами в ПрАТ «МХП», які ми розглянемо нижче.

Незважаючи на часткову активність ПрАТ «МХП» у фінансуванні розвитку персоналу варто розглянути рекомендовані шляхи в даному напрямі за допомогою рисунку 3.1.

Згідно дослідження пропонується провести розширення спектру впливу на розвиток кожного робітника через розвиток лідерських якостей, таких як саморозвиток, задоволення потреб робочих завдань та покращення його умов праці, для отримання найкращих результатів організаційного розвитку персоналу. Це можна досягнути за допомогою наступних заходів:

- підвищення кваліфікації фахівців;
- застосування неформальних форм освіти, аутсорсинг персоналу, залучення фахових коучерів та менторів з метою навчання окремих категорій працівників або керівництва компанії;
- створення внутрішніх проектів, які мотивуватимуть робітників до прояву творчих та креативних здібностей у власному функціоналі й спектрі діяльності, а також обміну досвідом між співробітниками з різним володіння навичок;
- розширення функціоналу лінійних управлінців та вузька спеціалізація окремих фахівців-технологів;
- новий підхід до робочого місця, створення відповідних умов праці враховуючи санітарно-гігієнічні норми та стандарти (планування, відповідність площі місця нормам технічного проектування та раціонального розміщення оснащення і обладнання, а також відповідність стандартам



безпеки та охорони праці, санітарним нормам та правилам; забезпеченість працівників необхідним спецодягом і спецвзуттям, тощо).



Рисунок 3.1. Напрями інвестицій в персонал

Внутрішньо-організаційне навчання трудових ресурсів (персоналу)

повинне здійснюватися за такими напрямками:

1. Вступне навчання для працівників, нещодавно прийнятих на роботу.

Прикріплення куратора – ментора. Має базуватись на оцінці наявних знань, умінь й навичок працівника і поступовій їх адаптації до умов праці на даному підприємстві, а також можливістю доступу спеціалістів до знань більш досвідчених колег.

2. Навчання фахівців в межах планування їх кар'єрного росту.

Ще одним з напрямів розвитку фахівців ПрАТ «МХП» є активна участь його працівників і самої компанії в різноманітних форумах, виставках, конференціях, семінарах тощо. А також висвітлення здобутків та результатів діяльності у публікаціях, статтях, професійних періодичних та інтернет-виданнях.

Самовдосконалення, розвиток, самонавчання є невід'ємною складовою життя кожного індивіда. Найпопулярнішим способом отримати комплексні, структуровані, корисні та саме головне цікаві знання за короткий термін є тренінг.

Тренінг – є методом створення умов для навчання і саморозвитку з метою самостійного пошуку способів вирішення власних психологічних та бізнес-проблем. Він є інтерактивною формою навчання, мета якої є передача знань через теоретичні лекції, ділові ігри, а також практичні заняття, результатом яких стане формування та розвиток певних умінь і навичок.

Міжнародний досвід використання тренінгових технологій в освіті та підвищення кваліфікації спеціалістів організації відкриває можливості для якісної підготовки управлінських кадрів. Тренінги є різного формату від мотиваційних із саморозвитку, психологічних до професійних, на меті яких є підвищення кваліфікації та обмін досвідом.

Для агрохолдингу «МХП» одним з експериментальних пропозицій став проєкт «Новий погляд» маючи на меті комплексний розвиток особистісного та організаційного рівню персоналу. Співробітникам пропонують курс програм професійного напрямку для провідних спеціалістів та технологів компанії – напрям «Компетенція», для підвищення фаху маркетолога – напрям «Ринок», а для розвитку керівних якостей для топ-менеджменту компанії – напрям «Результат».

Вищевказаний проєкт направлений, в першу чергу, на мотивацію робітників до технологічного розвитку що в майбутньому дасть змогу підвищити компетенції організації на основі володіння знаннями, досвідом, навичками з новою сучасною інформацією та ознайомлення із новітньою

технологією до створення нових кулінарних продуктів в м'ясопереробній галузі. В майбутньому це допоможе уникнути помилок та не дорацювання при розробці новітньої продукції або ж удосконалення наявного виробництва. А також на розвиток лідерських якостей керівників вищої ланки, адже цілеспрямований, креативний, об'єктивний та зважений керівник запорука вдалого функціонування будь якого підприємства.

Основні напрямки вищевказаного проекту зображено на рисунку 3.2. В кожному із напрямів передбачається «тимчасово - пробний» набір тренінгових програм, які були підібрані з огляду на проблемні місця роботи керівників та спеціалістів.



**Новий погляд**

Рисунок 3.2. Основні напрями проекту «Новий погляд»

Напрямок «Компетенція» – направлений на технологічних робітників особливо на їх прихований інтелектуальний капітал. Так як даний капітал являється специфічною категорією, що включає людський капітал в якому окрім зазначених в роботі характеристик та ознак варто виділяти особистісний IQ і EQ (Емоційний інтелект – здатність усвідомлювати свої емоції та почуття, доносити їх та використовувати, управляти ними, та на основі даних навичок взаємодіяти з іншими людьми) кожного суб'єкта особистісного рівня. Так перелік пропонованих тренінгів має не тільки особистісний характер, а й



професійний (рисунок 3.3) на якому зображено напрям «Компетенція» в який включено 4 тренінгів програми, а саме:

«Кулінарія (готова продукція) сучасні потреби споживачів» (сутність – висвітлення основних потреб споживачів, чому і яка продукція потрібна сучасній людині, як зрозуміти споживача і його потреби і т. д.);

«Нові технології з виготовлення та переробки м'ясних субпродуктів» (сутність – сучасні технології переробки м'яса, раціоналізаторські рішення, оптимізація використання сировини, сучасні особливості рецептур «нових» продуктів, умови зберігання і т. д.);

"Кулінарія (готова продукція) у  
щодо потреб споживачів"

"Нові технології з  
виготовлення продуктів з  
м'ясної сировини"

"Тренінг-семінар  
гастростудія "Секрети шефа"

"Аргументація  
поставлені цілей та  
наші дії"

**"Компетенція"**

Рисунок 3.3. Тренінгова програма «Новий погляд» – відгалуження

«Компетенція»  
«Тренінг-семінар гастростудія «Секрети шефа» (обмін думками та досвідом, висвітлення питань виробництва та розробки рецептур готової продукції, т. д.);

«Аргументація поставлені цілі і наші дії» (навчитися вірні вибирати цілі та пріоритети, вміння виявляти нерозкриті здібності т. д.);

Тривалість даної програми «Компетенція» 3 тижні, вартість складає 18 тис. грн. Інший напрям проекту «Новий погляд» - «Результат», який також має декілька тренінгових програм (рисунк 3.4), а саме:

«Робота в команді» (сутність – важливо бути лідером, керівником чи членом команди?; Як будувати систему взаємовідносин керівника і працівника?; Сильний, коли один, чи коли команда однодумців; тощо);



Рисунок 3.4. Тренінгова програма «Результат» проекту «Новий погляд»

«Комунікації» – вміння слухати та говорити, чому ми і нас не розуміють, що основне при роботі з клієнтами та колективом, коли краще переписати чи повторити, т. д.);

«Працюємо без втрат часу» (time – менеджмент) – раціональний та оптимальний розподіл часу у процесі виробництва, уникнення простоїв та забезпечення ефективного використання часу, т. д.;

«Специфіка м'ясопереробної галузі» – особливості переробки м'ясої, продукції, техніка та технологія виробництва тощо).

Вказаний напрям направлений не лише на розвиток управлінських якостей, а й для того, щоб людина розуміла, що загальні моделі на яких можна дозволити різні шляхи, способи оптимізації роботи є виробництвом, де певні дії



і управлінські рішення будуть недоречними і діяти в обернено-сподіваному ефекту. Тривалість програми «Результат» 2 тижні, вартість складає 10 тис. грн. Останній напрям проекту «Ринок» включає тренінгову програму (рис. 3.5), яка має такі етапи «Бажання» «Реальність» та «Можливості».



Рисунок 3.5. Тренінгова програма «Ринок» проекту «Новий погляд»

Кожен з даних етапів напрямку «Ринок» є цілим комплексом тренінгів пов'язаних спільною – розвинути у маркетолога компанії більш широкий кругозір та бачення ситуації на ринку. Весь курс напрямку триває 3 тижні і вартість його складає 38 тисяч гривень.

Складемо кошторис витрат проекту «Новий погляд» у таблиці 3.1.

Кошторис витрат проекту «Новий погляд»

Таблиця 3.1

Стаття витрат по напрямках	Вартість, тис. грн.
«Компетенція»	18,0
«Результат»	10,0
«Ринок»	38,0
<b>Разом:</b>	<b>66,0</b>

## ВИСНОВКИ

Трудовий потенціал складне економічне явище, характеристиками якого є кількісні та якісні ознаки, які формуються на основі чинників та умов відтворення економічної системи. В ході проведеного дослідження було виділено три наступні підходи: ресурсний; структурний та результативний.

Основними складовими структури трудового потенціалу підприємства є співвідношення різних соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик трудових ресурсів і їх відносин. Усі складові трудового потенціалу підприємства можна сформувати в наступні чотири групи:

кадрову, професійну, кваліфікаційну та організаційну. В загальному такий поділ трудового потенціалу є умовним, так як всі компоненти є взаємозалежними та взаємопов'язаними.

Трудовий потенціал можна класифікувати за наступними ознаками: - за рівнем агрегованості оцінок; за спектром охоплення; за характером участі у виробничо-господарському процесі; за місцем у соціально-економічній системі підприємства;

Базою формування трудового потенціалу вищих рівнів є особистісний трудовий потенціал окремого працівника який складається з кваліфікаційного, психологічного, фізіологічного та соціального потенціалу.

Проводити оцінку величини трудового потенціалу можна за трьома підходами: витратним, доходним та порівняльним. Згідно витратної методики розмір трудового потенціалу прирівнюється до суми понесених витрат на його підготовку та поточне утримання, а також на майбутній розвиток. В основі порівняльного підходу лежить певний еталон який за основу бере максимальне значення певних критеріїв оцінки. Дохідний підхід, його також називають результативним, при оцінці трудового потенціалу до уваги беруться отримані доходи які засновані використанні цього потенціалу.

Основними шляхами підвищення ефективності використання трудового потенціалу на кожному підприємстві є розробка програми діяльності кадрової служби за допомогою якої буде здійснюється оцінка трудових здібностей



працівників та буде визначатися напрям їх кар'єрного зростання, а також проводитися відповідно до встановленого напрямку їх навчання та забезпечуватися позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

Розробка системи мотивації на підприємствах, яка потрібна для того, щоб сприяти підвищенню зацікавленості працівників в покращенні ні не тільки індивідуальної але й колективної роботи. Основними постулатами якої є матеріальна мотивація, а також використання нематеріальних методик, тобто проведення корпоративних свят, забезпечення навчання, оплата путівок на відпочинок і т. д. Отже головним завданням підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства є створення на ньому потенційного середовища для всіх працівників.

Об'єктом дослідження виступило ПрАТ «МХП» вертикально інтегрований холдинг, лідер української аграрної індустрії. Компанія здійснює основну діяльність у галузях рослинництва, птахівництва та супровідні виробництва, м'ясної переробки, а також займається виробництвом біогазу та залізобетонних конструкцій.

Провівши ґрунтовне дослідження та проаналізувавши техніко-економічні показники ПрАТ «МХП» за досліджуваній період, бачимо як позитивну, так і негативну динаміку показників.

У 2020 році порівняно з 2019 в ПрАТ «МХП» виручка зросла на 6,8% і складала 43486003,0 тисяч гривень, але у 2021 році бачимо зниження даного показника в зв'язку з чим дохід від реалізації товарів склав 42449150,0 тисяч гривень, а це на 2,3% (-1036852,9 тис. грн.) менше, ніж у 2020 році, на це вплинуло зниження продажу зернових. Так, підприємство у 2021 році отримало чистий збиток у розмірі 878688,0 тис. грн., здебільшого через курсові збитки, які були зумовлені річним послабленням гривні на 15%.

Фінансовий результат від операційної діяльності також мав тенденцію як до збільшення: у 2020 році порівняно з 2019 зріс на 56,4% і склав 5923234,0 тис. грн., так і до зменшення: у 2021 році він зменшився на 58,5% і становив 2451916,0 тис. грн.

Основні аспекти кадрової політики в ПрАТ «МХП» полягають в наступному: 1) розглядаються всі аспекти відносин компанії із робітниками, наймання, навчання, наставництво, утримання, комунікації, оплата праці, конфіденційність, представництво, оцінку, поведінку, робочі години, різноманітність, процеси розгляду скарг, примусову та дитячу працю; 2) зобов'язує підприємство цінити кожного працівника та ставитись з підтримкою до реалізації його потенціалу; 3) зобов'язує організацію мати прозорі відносини з працівниками та захищати конфіденційність даних; 4) передбачати рівні можливості та забороняє дискримінацію на підставі особистих характеристик; 5) заборона дитячої та примусової праці та рабство; 6) формалізує підхід до справедливих умов роботи, оплати праці, надання відпустки, оцінки, ставок оплати за понаднормовий та нічний час; 7) зобов'язує поважати принцип свободи об'єднання.

В компанії політика підбору персоналу та робітників орієнтована на залучення й утримання найкращих фахівців на ринку праці. При зовнішнім підбором, основними критеріями є відповідність професійних і особистісних компетенцій даній посаді, професійний досвід і досягнення, а також рівень лояльності працівників до компанії. Відносини з зовнішніми кандидатами передбачають коректність і надання зворотного зв'язку.

Незважаючи на активність агрохолдинга у фінансуванні розвитку трудових ресурсів варто розглянути рекомендовані шляхи в даному напрямі.

Пропонуємо розширити спектр впливу на розвиток кожного співробітника через саморозвиток, задоволення потреб та поліпшення умов праці для досягнення найкращих результатів організаційного рівня розвитку кадрів, який в процесі діяльності впливатиме на результативність підприємства. Все це може бути досягнуте в результаті здійснення таких заходів:

- підвищення кваліфікації;
- використання неформальних форм освіти, залучення коучерів та менторів з метою навчання окремих категорій працівників або керівників;

– створення спеціалізованих внутрішніх проектів, для підвищення мотивації робітників до прояву креативних здібностей у своїй діяльності, а також обміну досвідом між спеціалістами;

– розширення функціоналу керівників та більш вузька спеціалізація окремих фахівців;

– створення належних умов праці відповідно санітарно-гігієнічних вимог та контроль дотримання правил на робочому місці, а також відповідність стандартам безпеки, санітарним нормам та правилам.

Для компанії ПрАТ «МХП» одним з експериментальних пропозицій

виступає проект «Новий погляд» що являється проектом розвитку особистісного та організаційного рівнів персоналу. Пропонується певний курс тренінгових програм професійного спрямування для провідних спеціалістів

компанії – напрям «Компетенція», для маркетолога – напрям «Ринок», а також

для керівництва – напрям «Результат».

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt\\_HRM\\_2020.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf) (дата звернення 12.02.23р.)
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] К.: Професіонал, 2006. 512с.
4. Балановська Т.І., Михайличенко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОРТ Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
6. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.: Інжеск, 2004. 276 с.
7. Грішнова О. А. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин. Вісник Технологічного університету Поділля. 2004. № 3. С. 45–53.
8. Данюк В. М. Визначення ефективності менеджменту персоналу / В. М. Данюк. Донецьк, 2008. С. 26–36.
9. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
10. Калина А. В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2004. 272 с.
11. Качан О.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: Кондор, 2003. 296 с.
13. Кулаєць М.М. Післядипломна освіта у забезпеченні АПК висококваліфікованими кадрами. Економіка АПК, 2010. №9. С. 121-128.



14. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. №4. С. 111-116.

15. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 2016.

16. Менеджмент персоналу. В.М. Данюк, В.М. Петюк, С.С. Цимбадук та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюка. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

17. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С.

Звінна-Біличенко, Л.М. Мазник, Н.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [Заг. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: 2022. 350 с.

18. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.

19. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення 12.05.23р)

20. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом. Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133).

21. Перерва П.Г. Экономика и организация труда: Учебное пособие Харьков: ИТУ, УЩУ, 2001. 588 с.

22. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. випуск.

Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: т. 1, ч. II. К.: КНЕУ, 2007. С. 646–655.

23. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом [Текст]: [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.) 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

24. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадна Ю.В., 2017. 210 с.

25. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.



26. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / Вісник економічної науки України. 2010. № 1. С. 93-97.

27. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

28. Управління трудовим потенціалом: н. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

29. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя: ЗДА, 2005. 472с.

30. <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (дата звернення 12.05.23р.)

31. М. / А. Гезевич. Людський капітал та його головна складова – сфера «економіки знань», як основний джерело соціально-економічного зростання, Журнал «Економічні стратегії», №3 / 2017

32. Introducing the EBRD Knowledge Economy Index, European Bank for Reconstruction and Development, 2019

33. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (дата звернення 12.05.23р.)

34. <https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017>

(дата звернення 12.05.23р.)

35. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (дата звернення 12.05.23р.)

36. <http://hdr.undp.org/en/content/latest-human-development-index-ranking>

(дата звернення 12.05.23р.)

37. <https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/uhc-index-of-service-coverage> (дата звернення 12.05.23р.)

38. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/336643/WHO-EURO-2020-1468-41218-56061-ukr.pdf> (дата звернення 12.05.23р.)

39. [https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA\\_2018\\_Report\\_UKR.pdf](https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/12/PISA_2018_Report_UKR.pdf) (дата звернення 12.06.23р.)



40. <https://countryeconomy.com/demography/world-happiness-index/ukraine> (дата звернення 12.06.23р.)

41. <https://idss.org.ua/monografi/Frognoz%20Ukrain.pdf> (дата звернення 12.06.23р.)

42. <https://population.un.org/wpp/> (дата звернення 12.02.23р.)

43. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsivno-analitychni/2020/08/13/nadnaukaza2019-stisnute.pdf> (дата звернення 12.02.23р.)

44. [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en) (дата звернення 17.07.23р.)

45. [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf) (дата звернення 17.07.23р.)

46. <http://bdr.undp.org/sites/default/files/Country-Profiles/UKR.pdf> (дата звернення 17.07.23р.)

47. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/785/572> (дата звернення 17.07.23р.)

48. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3738> (дата звернення 17.07.23р.)

49. Nahorniy V., Kostiuk T., Pernykoza D. (2020). On the issue of human capital development in the national economy of Ukraine. Біоекономіка і аграрний

бізнес. 2 (11). 86-95

50. Лісова А.Б., Нагорний В.В. Організаційно-методичні аспекти аналізу трудових ресурсів аграрного підприємства. Молодь і науковий прогрес у соціально-економічному та освітньому просторі суспільства: матеріали III Міжнародної наукової студентської конференції. 2021. С.31-34

51. Трудові ресурси: соціально-економічна характеристика. Освіта. ua. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19416/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19416/) (дата звернення 12.02.22р.)

52. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 189 с.

53. Давидюк Л.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДУ Серія «Економічні науки» 2009. № 1(47). С. 32-35.



54. [https://pidru4niki.com/75452/agropromislovist/personal\\_pidpryemstv\\_klasi\\_fikatsiya](https://pidru4niki.com/75452/agropromislovist/personal_pidpryemstv_klasi_fikatsiya) (дата звернення 17.07.23р.)

55. Трудові ресурси: соціально-економічна характеристика. Освіта.ua. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19416/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19416/) (дата звернення 17.07.23р.)

56. Персонал аграрних підприємств і його класифікація. URL: <https://buklib.net/books/26406/> (дата звернення 17.07.23р.)

57. Лисова А.В., Собченко Т.С. Особливості управління людським капіталом в аграрному секторі: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Агробізнес і освіта: сучасні моделі розвитку та співпраці». 2021. С.85-91

58. Трудовий потенціал: поняття, структура і показники. URL: <http://um.co.ua/4/4-19/4-190572.html> (дата звернення 17.07.23р.)

59. Білецька К.В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. Ефективна економіка. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2932> (дата звернення 17.07.23р.)

60. Богацька Н.М., Гендега А.А. /Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. International scientific e-journal. 2020. №16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html> (дата звернення

17.07.23р.)  
61. Регулювання трудових відносин. Законодавство про працю. Співвідношення міжнародних договорів про працю і законодавства України. URL: <https://vuristy.sumy.ua/advokatskij-ispit/usna-chastina/33-9-zakonodavstvo-pro-pratsyu/207-regulyuvannya-trudovikh-vidnosin-zakonodavstvo-pro-pratsyu>

62. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений 2020. Вип. №3 (79). С.246-252.

63. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis (With Special Reference to Education). Third Education. Chicago and London, 1993. 390

НУБІП України

НУБІП України

**ДОДАТКИ**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	49947.000000	84380.000000	0.000000
первісна вартість	1001	90193.000000	155428.000000	0.000000
накопичена амортизація	1002	40245.000000	71047.000000	0.000000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2021561.000000	1685031.000000	0.000000
Основні засоби:	1010	16042713.000000	11559485.000000	0.000000
первісна вартість	1011	17362856.000000	13200348.000000	0.000000
знос	1012	1320142.000000	1640862.000000	0.000000
Інвестиційна нерухомість:	1015	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1016	0.000000	0.000000	0.000000
знос	1017	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові біологічні активи:	1020	0.000000	0.000000	0.000000
первісна вартість	1021	0.000000	0.000000	0.000000
накопичена амортизація	1022	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2190149.000000	2058738.000000	0.000000
інші фінансові інвестиції	1035	1203.000000	873.000000	0.000000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	74528.000000	12553.000000	0.000000
Відстрочені податкові активи	1045	0.000000	0.000000	0.000000
Гудвіл	1050	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.000000	0.000000	0.000000
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод.А

1	2	3	4	5
Інші необоротні активи	1090	71165.000000	85181.000000	0.000000
Усього за розділом І	1095	30451272.000000	15481247.000000	0.000000
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	636091.000000	1827410.000000	0.000000
Виробничі запаси	1101	207022.000000	188644.000000	0.000000
Незавершене виробництво	1102	31002.000000	45110.000000	0.000000
Готова продукція	1103	19743.000000	25275.000000	0.000000
Товари	1104	378321.000000	1568378.000000	0.000000
Поточні біологічні активи	1110	0.000000	0.000000	0.000000
Депозити перестраховання	1115	0.000000	0.000000	0.000000
Векселі одержані	1120	0.000000	0.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3661220.000000	2753360.000000	0.000000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	2018657.000000	3363250.000000	0.000000
за виданими авансами з бюджетом	1135	232944.000000	309799.000000	0.000000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.000000	0.000000	0.000000
з нарахованих доходів	1140	231458.000000	154729.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1145	0.000000	0.000000	0.000000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2620758.000000	4508925.000000	0.000000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.000000	0.000000	0.000000
Гроші та їх еквіваленти	1165	704949.000000	1071684.000000	0.000000
Готівка	1166	84.000000	81.000000	0.000000
Рахунки в банках	1167	704864.000000	1059718.000000	0.000000
Витрати майбутніх періодів	1170	0.000000	0.000000	0.000000
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0.000000	0.000000	0.000000
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.000000	0.000000	0.000000
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.000000	0.000000	0.000000
резервах незароблених премій	1183	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
інших страхових резервах	1184	0.000000	0.000000	0.000000
Інші оборотні активи	1190	209891.000000	1054418.000000	0.000000
Усього за розділом II	1195	10315975.000000	15043582.000000	0.000000
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.000000	0.000000	0.000000
Баланс	1300	30767248.000000	30524830.000000	0.000000
<b>1. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786927.000000	786927.000000	0.000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.000000	0.000000	0.000000
Капітал у довічках	1405	7295829.000000	5405752.000000	0.000000
Додатковий капітал	1410	0.000000	0.000000	0.000000
Емісійний дохід	1411	0.000000	0.000000	0.000000
Накопичені курсові різниці	1412	0.000000	0.000000	0.000000
Резервний капітал	1415	0.000000	0.000000	0.000000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23690117.000000	19718209.000000	0.000000
Неоплачений капітал	1425	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Вилучений капітал	1430	(0.000000)	(0.000000)	(0.000000)
Інші резерви	1435	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом I	1495	15607359.000000	13525528.000000	0.000000
<b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. А

1	2	3	4	5
Пенсійні зобов'язання	1505	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові кредити банків	1510	3856349.000000	2902375.000000	0.000000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17391787.000000	18043494.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення	1520	0.000000	0.000000	0.000000
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.000000	0.000000	0.000000
Цільове фінансування	1525	0.000000	0.000000	0.000000
Благодійна допомога	1526	0.000000	0.000000	0.000000
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0.000000	0.000000	0.000000
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0.000000	0.000000	0.000000
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0.000000	0.000000	0.000000
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0.000000	0.000000	0.000000
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0.000000	0.000000	0.000000
Інвестиційні контракти;	1535	0.000000	0.000000	0.000000
Призовий фонд	1540	0.000000	0.000000	0.000000
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.000000	0.000000	0.000000
Усього за розділом III	1595	21248137.000000	20945870.000000	0.000000
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	270001.000000	1410523.000000	0.000000
Векселі видані	1605	205342.000000	205342.000000	0.000000
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	2493069.000000	3287650.000000	0.000000
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	10477156.000000	6905262.000000	0.000000
за розрахунками з бюджетом	1620	7960.000000	10121.000000	0.000000
за утому числі з податку на прибуток	1621	0.000000	0.000000	0.000000

Продовження дод. А

1	2	3	4	5
за розрахунками зі страхування	1625	10547.000000	19012.000000	0.000000
за розрахунками з оплати праці	1630	27310.000000	40581.000000	0.000000
за одержаними авансами	1635	1310360.000000	6140614.000000	0.000000
за розрахунками з учасниками	1640	558194.000000	336.000000	0.000000
із внутрішніх розрахунків	1645	0.000000	0.000000	0.000000
за страховою діяльністю	1650	0.000000	0.000000	0.000000
Поточні забезпечення	1660	62568.000000	78890.000000	0.000000
Доходи майбутніх періодів	1665	0.000000	0.000000	0.000000
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.000000	0.000000	0.000000
Інші поточні зобов'язання	1690	9703955.000000	5006147.000000	0.000000
<b>Усього за розділом III</b>	1695	25126470.000000	23104488.000000	0.000000
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0.000000	0.000000	0.000000
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0.000000	0.000000	0.000000
<b>Баланс</b>	1900	30767248.000000	30524830.000000	0.000000

Примітки

д/в

Керівник

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Лехман Інна Іванівна

НУБІП України