

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**11.13 - КМР. 1741 "С" 2022.11.21. 03. ПЗ**

**ЧЕРНЕЦЬКОГО ОЛЕКСАНДРА**

**СЕРГІЙОВИЧА**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

# НУБІП України

УДК 338.436:631.15

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
 Декан економічного факультету Завідувач кафедри економіки

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

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему  
 «Розвиток кооперації праці в сільськогосподарському виробництві»

# НУБІП України

Спеціальність 051 – Економіка  
 (код і назва)

Магістерська програма Економіка підприємства (назва)  
 Програма підготовки освітньо-професійна  
 (освітньо-професійна або освітньо-наукова)

# НУБІП України

Гарант освітньої програми  
 к.е.н., доцент

Тетяна ГУЦУЛ

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

(підпис)

Вікторія БАЙДАЛА

д.е.н., проф.

(підпис)

Валдим ТКАЧУК

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Виконав Олександр ЧЕРНЕЦЬКИЙ (підпис)  
 Київ – 2023

# НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_

Вікторія БАЙДАЛА

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПБ)

2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студента

**Чернецький Олександр Сергійович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність

**051 – Економіка**

(код і назва)

Магістерська програма

**Економіка підприємства**

(назва)

Програма підготовки

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема випускної магістерської роботи: **«Розвиток кооперації праці в сільськогосподарському виробництві»**

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

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2023.11.05**

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до випускної магістерської роботи:

Наукові публікації та періодичні видання, інтернет-джерела, навчальні посібники, дані статистичної служби України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розвитку персоналу кооперативних підприємств.
2. Використання персоналу в кооперативних підприємствах аграрного сектора регіону.
3. Удосконалення основ розвитку та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів.

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання «21» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Вікторія БАЙДАЛА

Вадим ТКАЧУК

Завдання прийняв до виконання

Олександр ЧЕРНЕЦЬКИЙ

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій. Викладена на 80 сторінок машинописного тексту, ілюстрована 22 таблицями та 10 рисунками. Список використаної літератури складає 65 джерела.

У сучасних умовах сільське господарство в Україні стоїть перед низкою складних викликів, пов'язаних з підвищенням ефективності та конкурентоздатності. Одним з потужних інструментів, що сприяє цьому, є розвиток кооперації праці в аграрному секторі.

*Метою магістерської роботи* є дослідити сучасний стан та перспективи розвитку кооперації праці в сільськогосподарському виробництві, виявити основні чинники, які впливають на її розвиток, та запропонувати практичні рекомендації щодо покращення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети були визначені *наступні завдання*:

- з'ясувати сутність кооперативного підприємства;
- розкрити особливості формування та використання персоналу кооперативних підприємств;
- здійснити оцінку рівня формування персоналу сільськогосподарських кооперативів;
- запропонувати оптимізацію чисельності та забезпечення ефективності використання персоналу сільськогосподарських виробничих кооперативів;
- обґрунтувати шляхи збільшення мотивації праці в сільськогосподарських кооперативах.

*Предметом магістерської роботи* виступають теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку кооперативних підприємств.

*Об'єктом дослідження* виступають процеси розвитку кооперативних підприємств Черкаської області.

*Ключові слова*: кооперативні підприємства, кооперація, персонал, праця, мотивація, господарство.

## ЗМІСТ

# НУБІП України

ВСТУП

6

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 8

1.1. Поняття та сутність кооперативного підприємства ..... 8

1.2. Особливості формування та використання персоналу кооперативних підприємств ..... 15

1.3. Характеристика підходів до оцінки ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів ..... 22

Висновки до Розділу 1 ..... 33

## РОЗДІЛ 2. ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕГІОНУ

35

2.1. Місце та роль сільськогосподарських кооперативів в аграрному секторі регіону ... 35

2.2. Оцінка рівня формування персоналу сільськогосподарських кооперативів ..... 43

Висновки до Розділу 2 ..... 46

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОСНОВ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ

48

3.1. Оптимізація чисельності та забезпечення ефективності використання персоналу сільськогосподарських виробничих кооперативів ..... 48

3.2. Шляхи збільшення мотивації праці в сільськогосподарських кооперативах ..... 62

Висновки до Розділу 3 ..... 70

ВИСНОВКИ ..... 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 75

ДОДАТКИ ..... 81

# НУБІП України

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зміни вітчизняної економіки створили нові соціально-правові передумови для розвитку ринкових інституцій, які характеризуються зміною форм господарювання, збільшенням частки підприємств, заснованих на приватній власності, та створенням ринково орієнтованих сільськогосподарських формувань. Трансформаційні процеси спрямовані на підвищення результативності, ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. При цьому, подолання економічної та соціальної кризи в країні стає можливим за умови згуртованості дій вітчизняних товаровиробників. В даному контексті, виокремлюється роль сільськогосподарських кооперативів як виключно важливого структурного елемента галузі АПК для вирішення зазначеного комплексу завдань.

В умовах ринку актуалізується потреба у розробці обґрунтованого підходу до формування та використання персоналу аграрних підприємств, у т. ч. сільськогосподарських кооперативів. Проблема загострюється з огляду на те, що виробничі та обслуговуючі кооперативи як суб'єкти бізнесу мають певні організаційно-економічні особливості формування та використання персоналу. Водночас, дедалі більшою вбачається об'єктивна необхідність посилення мотивації участі персоналу в діяльності кооперативу, що підкреслює важливість обраної теми дослідження.

**Метою магістерської роботи** полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів. Реалізація мети дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні аспекти формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів;
- обґрунтувати теоретичні основи та методологію ефективного використання персоналу сільськогосподарських кооперативів;

• визначити рівень забезпечення сільськогосподарських кооперативів персоналом;

• ідентифікувати особливості та чинники, що негативно впливають на формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів;

• виділити систему мотиваційних чинників сільськогосподарських кооперативів з метою забезпечення ефективної роботи персоналу.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів Черкаської області.

*Предметом магістерської роботи* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів Черкаської області.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є системний підхід та діалектичний метод пізнання, які застосовувалися для вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо розвитку кооперативного руху. *Монографічний метод* в поєднанні з *методом індукції* дали змогу систематизувати та узагальнити вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку сільськогосподарської кооперації. З метою аналізу кількісних та якісних показників ефективності функціонування сільськогосподарських кооперативів та використання їх кадрового потенціалу використано *статистико-економічний метод*, а саме його прийоми – *порівняння, групування, графічний*.

**Інформаційну базу** дослідження склали відповідні Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали державної служби статистики України, інформація Міністерства аграрної політики та продовольства України, дані Головного управління статистики в Черкаській області, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми дослідження, результати соціологічних досліджень, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі *Internet*.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Поняття та сутність кооперативного підприємства

Реформування вітчизняної економіки радикально змінило взаємовідносини економічних агентів та створило соціально-правові передумови для розвитку інституцій ринкового типу. Держава втратила монопольне становище, що зумовило розвиток формувань недержавної форми власності, серед яких ключове місце належить сільськогосподарським кооперативам. В сучасних умовах господарювання кооперативна форма організації аграрного бізнесу є важливим компонентом ринкових відносин. Кооперація як суспільно-економічне явище має місце тоді, коли у сферу взаємовідносин залучаються суб'єкти господарської діяльності, які відчують потребу в об'єднанні з метою спільного вирішення актуальних для них економічних проблем.

Питання сутності та економічної природи кооперативних формувань детально розглядаються в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Глибоке й всебічне осмислення особливостей українського кооперативного руху переконливо свідчить, що набутий у різний час за різних економічних умов кооперативний досвід важливо враховувати нині у контексті підвищення конкурентоспроможності суб'єктів агробізнесу.

Дослідженнями встановлено, що термін «кооперація» походить від латинського слова «cooperatio», що означає «співробітництво» або «співпраця» [3; 5; 6; 7;]. Такого підходу дотримується більшість науковців, однак змістовне наповнення цього поняття вони обґрунтовують по-різному.

Термін «кооперація» в його сучасному розумінні вперше використано англійським вченим Р. Оуеном, якого більшість науковці вважають «батьком кооперації». Ретроспективний аналіз розвитку цього поняття дав можливість



встановити, що в той час ідеологія кооперації відображала стадію соціального руху і, власне, захисту аграрного товаровиробника в умовах розвитку капіталізму. Також особливий внесок в теорію та методологію досліджуваної проблеми зробив відомий німецький діяч Ф. Райфайзен, напрацювання якого

отримали світове визнання й зберегли практичну цінність донині. Слід зазначити, що результатом його діяльності стало створення перших «кас взаємодопомоги» для сільського населення, фінансові можливості якого були вкрай низькими. У Франції засновником кооперативного руху вважається

Ш. Фур'є, який основну мету кооперації вбачав в укрупненні та концентрації виробництва, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності господарської діяльності [9].

Як свідчать результати дослідження, зародження ідеї кооперації в Україні мало місце з практики її розвитку на Заході і зумовлено низкою суперечливих аспектів. Практичне втілення ідеї кооперації було предметом наукового пошуку представників різних течій суспільної думки, які дотримувалися відмінних теоретичних засад і мали різні погляди щодо майбутнього устрою країни. Визначним теоретиком і практиком української кооперативної думки слід

назвати М. Левицького, ідеї якого зводилися до виробничого кооперування селян через об'єднання в хліборобську артіль. Він стверджував, що «...це допоможе селянам орендувати і навіть купувати землю, одержати від банку позики, придбати засоби виробництва, а також взяти в свої руки збут продукції, що практично було недоступним односібнику...». Послідовником М. Левицького

був визначний дослідник кооперативної ідеї Б. Мартос, який стверджував, що «Кооперації потрібні люди, які громадські справи ставили б вище своїх особистих та в успіхах кооперативу бачили найбільше для себе задоволення» [2, с. 133].

У великому тлумачному словнику сучасної української мови кооперацію за змістом розуміють «...як одну з форм організації праці, при якій багато осіб спільно беруть участь в одному і тому ж процесі, або в різних, але пов'язаних

між собою процесах праці» [3, с. 331-332]. В економічній енциклопедії поняття «кооперація» ідентифікується як добровільне колективне об'єднання власності (різних об'єктів і форм) та/або праці для досягнення спільних цілей у різних сферах господарської діяльності. В даному контексті кооперація розглядається переважно як організаційна структура. При цьому, питання щодо отримання економічної користі, захисту своїх інтересів та іншого роду вигоди для членів кооперативу, отриманої від групових дій, на нашу думку, висвітлено недостатньо, що зумовлює певні дискусійні моменти. В Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» дане визначення розглядається як

«...система сільськогосподарських кооперативів, об'єднань, створених з метою задоволення економічних потреб членів кооперативу» [3]. В Законі України «Про кооперацію» це поняття інтерпретується як система «кооперативних організацій, створених з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб своїх членів» [4]. Слід відзначити, що у цих визначеннях має місце відображення економічних та соціальних переваг членів-учасників, що обґрунтовує природу кооперативної форми господарювання.

Окремі визначення поняття «кооперація» з наведеним коротким коментарем представлено табл. 1.1.

На основі узагальнення різних концептуальних положень відомих вчених в дослідженні виділено два основні підходи до розуміння поняття «кооперація», а саме: 1) кооперація розглядається як специфічна форма організації праці, тобто добровільному об'єднанні людей для спільної господарської діяльності; 2) як процес об'єднання зусиль і ресурсів та ототожнюється з існуванням сукупності аналогічних кооперативів.

Таблиця 1.1

**Окремі визначення поняття «кооперація»  
з наведеним коротким коментарем автора**

Автор, рік	Короткий коментар характеристик, які мають ключове методологічне значення
Р. Оуен, В. Райфайзен, Ш. Фур'є (1820 р.)	Ідеологія кооперації відображена як захист трудящих та збіднілих верст населення в умовах початку розвитку капіталізму
О. Чаянов (1925 р.)	Погляди автора відображають розвиток кооперації як виробничої необхідності, так і економічної доцільності. Крім того, зроблено акцент на соціальних перевагах процесу кооперування
В. Гончаренко (1990 р.)	Розглядає кооперацію в контексті з поняттям «самопоміг» та представляє її як «вихід із скрутної ситуації»
Ф. Горбонос (1994 р.)	Подає «кооперацію» як інструмент досягнення мети при найменших затратах наявних ресурсів
В. Зіновчук (1996 р.)	Автор розглядає процес «кооперації» як основу, при якій в нинішніх умовах господарювання лише або швидше можливо отримати бажаний результат. Крім того, дослідник розкриває соціальні переваги від співпраці
О. Булуй (2005 р.)	У своєму визначенні виділяє економічні та соціальні переваги членів-учасників процесу кооперування. Під економічними він розуміє забезпечення максимізації прибутку (у виробничих кооперативах) та забезпечення мінімізації витрат, раціональне використання ресурсів, задоволення різного роду потреб тощо. Під соціальними, в свою чергу, - самопоміг, взаємодопоміг, захист інтересів, покращення побутових умов тощо

Джерело: власні дослідження.

Грунтовний аналіз різних підходів до сутності визначення «кооперація» надав можливість виокремити ключові аспекти досліджуваної проблеми і на цій основі обґрунтувати власну позицію з огляду на те, що в сучасних ринкових умовах господарювання зупинитися лише на одній із сторін об'єкта дослідження не є достатнім. Враховуючи зазначене, пропонується авторське уточнення поняття «кооперація», а саме: кооперація – це специфічний процес об'єднання зусиль і ресурсів з врахуванням економічної користі від кооперування, забезпечення захисту інтересів членів та висвітлення соціальних переваг.

В процесі розвитку кооперативних відносин дослідники ідеї кооперації намагаються в об'єкт дослідження втілити якомога більше ознак і властивостей, показати його роль, місце, значення та завдання, умови і принципи функціонування. Сучасні науковці подають велику кількість визначень поняття

«кооперація», однак, як показали дослідження, не всі із них відповідають вище вказаним критеріям. Найбільш повні та детальні трактування наведено в табл. 1. 2.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «кооператив» з окресленням характеристик, які мають найбільше методологічне значення**

Визначення поняття «кооператив»	Характеристики
<p>О. Анциферов (1917 р.) «Кооператив – вільне об'єднання групи осіб для досягнення спільних господарських цілей, яке базується на принципах повної рівноправності учасників і самоуправлінні, в якому кожен із членів бере безпо-середню особисту участь і несе матеріальну відповідаль-ність, а одержаний в результат господарських операцій чистий прибуток не йде на винагороду капіталу» [11]</p>	<p>Розкрито організаційну структуру; Висвітлено базові кооперативні принципи; Зроблено акцент на соціально-економічний механізм кооперативних організацій.</p>
<p>І. Зассен (1920 р.) «Кооператив – об'єднання осіб з нефіксованою кількістю членів, побудоване на принципах самодіяльності й демократичної рівноправності, і яке має на меті допомогу своїм членам шляхом організації спільного виробничого чи розподільчого підприємства» [12]</p>	<p>Висвітлено базові кооперативні принципи; Розкрито соціально-економічний механізм; Акцент на «нефіксованій» кількості членів.</p>
<p>С. Мочерний (1985 р.) «Кооператив – вид підприємницької діяльності, що базується на об'єднанні ресурсів (фізичних, розумових, матеріальних) для досягнення спільної мети в різних галузях економіки [13]</p>	<p>Розкрито соціально-економічний механізм; Акцент зроблено на процесі об'єднання ресурсів.</p>
<p>В. Гончаренко (1990 р.) «Кооператив – добровільне об'єднання людей, що базується на демократичних принципах, рівноправності, самоврядуванні та рівній відповідальності, має вільний доступ та необмежену кількість членів, що особисто беруть участь в управлінні його діяльністю та створюють колективне (кооперативне підприємство) з метою самопомоги, самозабезпечення та економічного самозахисту від експлуатації з боку різноманітних представників шляхом одержання певних господарських переваг від об'єднання (кооперування)» [7]</p>	<p>Розкрито організаційну структуру; Висвітлені базові кооперативні принципи; Відображено соціально-економічний зміст; Наголошено на «неприбутковій» природі функціонування.</p>
<p>В. Зіновчук (1996 р.) «Кооператив – підприємство корпоративного типу, створеним шляхом добровільного об'єднання матеріальних внесків і зусиль сільськогосподарських товаровиробників-власників (громадян та юридичних осіб), організації демократичного управління і поділу ризику та доходів відповідно до участі в господарській діяльності цього підприємства» [9]</p>	<p>Розкрито базові кооперативні принципи; Соціально-економічну природу кооперативу; Акцент на демократичності процесу управління та поділу доходів і ризиків.</p>
<p>О. Булуй (2007 р.) «Кооператив – відкрита підприємницьку структуру, створена на основі добровільного об'єднання фізичних, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, а</p>	<p>Розкрита організаційна структура;</p>

також підприємницьких здатностей сільськогосподарських товаровиробників, що ними контролюються і призначена для задоволення їх економічних і соціальних потреб через механізм взаємодопомоги»

Суть кооперативної організації:  
Акцент на соціально-економічних перевагах від членства у кооперативі.

Джерело: власні дослідження.

Проголошення України незалежною державою та перехід до ринкової економічної політики вимагають і нового законодавчого регулювання кооперативного розвитку. У Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» кооператив подається як «юридична особа, утворена фізичними

та/або юридичними особами, що є сільськогосподарськими товаровиробниками,

на засадах добровільного членства та об'єднання майнових пайових внесків для спільної виробничої діяльності у сільському господарстві та обслуговування переважно членів кооперативу» [8]. В даному поясненні враховано практично всі

особливості функціонування кооперативних підприємств (особлива організаційна структура, демократичність управління, добровільність членства, порядок пайових внесків тощо).

В Законі України «Про кооперацію» зазначено, що «кооператив – це юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільного господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування [7, ст. 1]. В межах цього Закону вбачається чітко сформована мета, а саме – задоволення економічних, соціальних та інших потреб членів кооперативу, що цілком відображає природу кооперативу.

Жодне з вище вказаних визначень поняття «кооператив» не можна заперечити, всі вони характеризують ту чи іншу ознаку, яка відрізняє його від інших організаційно-правових структур господарювання. В межах дослідження удосконалено визначення поняття «сільськогосподарський кооператив», що

тлумачить його як відкриту підприємницьку структуру, засновану на демократичних принципах рівноправності членів-учасників, створену на основі

добровільного об'єднання їх фізичних, матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів для задоволення економічних та соціальних потреб на основі взаємодопомоги.

В магістерській роботі розглядаються сільськогосподарські виробничі та обслуговуючі кооперативи, характерні особливості яких представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Відмінності сільськогосподарських виробничих та обслуговуючих кооперативів

Виробничі кооперативи	Обслуговуючі кооперативи
<i>Право участі</i>	
Фізичні особи, які є його засновниками і власниками	Фізичні та юридичні особи, які є власниками-клієнтами
<i>Статус</i>	
Комерційна структура	Неприбуткова організація
<i>Вид діяльності</i>	
Сільськогосподарське виробництво	Будь-які послуги, необхідні для господарств-членів
<i>Мета діяльності</i>	
Отримання прибутку від сільськогосподарського виробництва	Надання послуг, необхідних для здійснення власної діяльності його членів
<i>Власність кооперативу</i>	
Володіє землею і майном, є власником виробленої продукції	Має у розпорядженні майно, необхідне для здійснення діяльності. Не володіє ні землею, ні сільськогосподарською продукцією, яка залишається власністю його членів
<i>Внески членів-учасників</i>	
Члени вносять свою працю, землю та майно	Члени вносять паї пропорційно до обсягу отриманих послуг
<i>Здійснення трудової діяльності</i>	
Переважно члени кооперативу	Наймані працівники
<i>Клієнти</i>	
Як правило, особи, які не є власниками кооперативу	Як правило, особи, які є власниками кооперативу
<i>Економічний результат</i>	
Ставить за мету отримання прибутку, який розподіляється між членами (пропорційно їх трудовій участі)	Не ставить за мету отримання прибутку. Результат розподіляється пропорційно до обсягу отриманих послуг.

Джерело: власні дослідження.

Специфікою даного дослідження вбачається ідентифікація особливостей формування та використання персоналу в сільськогосподарських кооперативах як відмінних від інших організаційно-правових форм господарювання.

Водночас, проблема загострюється з огляду на те, що кооперативи є виробничі та обслуговуючі. На відміну від обслуговуючих, у виробничих кооперативах обов'язковою є особиста трудова участь кожного члена в сільському виробництві сільськогосподарської продукції. В свою чергу, для обслуговуючих характерною є необхідність залучення найманих працівників. В умовах зазначеного, підходи до формування та ефективного використання персоналу кооперативів обох типів мають бути різними, що актуалізує необхідність виявлення особливих аспектів у механізмі здійснення цього процесу.

## 1.2. Особливості формування та використання персоналу кооперативних підприємств

В ринкових умовах господарювання суттєво змінюється роль працівника – з пасивного виконавця робочого плану він поступово перетворюється на активного учасника виробничого процесу, який може і бажає брати участь в управлінні та прийнятті загальногосподарських рішень. Людський чинник нині вбачається ключовим фактором виробництва, а витрати на розвиток персоналу вважаються першочерговими інвестиціями у підприємство. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних здібностей наразі є основними якісними характеристиками персоналу. Водночас, наразі актуалізуються вимоги до менеджменту персоналу, обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці та обґрунтування витрат на його розвиток.

Категоріальний апарат дослідження передбачає вивчення таких понять: «працівник», «робоча сила», «трудові ресурси», «трудоий потенціал», «персонал». Термін «працівник» найчастіше застосовується у двох значеннях: перше – уособлює у собі трудяшу людину, трудівника; друге – члена якогось виробничого колективу, особу, яка бере участь у певному трудовому процесі та

працює за певним фахом [2].

Слід відмітити, що в економічному словнику зустрічається таке поняття, як «робітник нового типу» – це працівник, який почав формуватися у розвинутих країнах Заходу на початку другого етапу НТР, тобто всередині 70-х рр. ХХ ст..

Найголовнішими рисами робітника нового типу є: постійне прагнення до самовдосконалення, притаманне економічне мислення, оволодіння найновішими технологіями, розвиток творчих і організаторських здібностей, професійних умінь та навичок, відчуття нового, вміння оцінювати досягнуте, бачити недоліки

та шукати шляхи їх усунення. Суттєвими є і психологічні якості робітника, а

саме: цілеспрямованість, сумлінність, порядність, працьовитість, психологічна стійкість тощо. В ринкових умовах господарювання працівник має бути наділений саме такими рисами, що, в свою чергу, забезпечить збільшення норми прибутку підприємницьких структур та ефективного процесу їх виробничої діяльності.

В економічному словнику зазначено: «робоча сила – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються у процесі виробництва матеріальних благ та

надання послуг». Водночас, у Великому тлумачному словнику сучасної

Української мови термін «робоча сила» розкривається, як такий, що застосовується для корисної роботи [2]. Враховуючи зазначене, вважаємо, що розкриваючи поняття «робоча сила» поряд із кількісними її вимірами

обов'язково необхідно враховувати і якісні аспекти.

Доцільним вбачалось з'ясування суті трудових ресурсів. Під «трудовами ресурсами» розуміється частина населення країни, яка здатна до трудової діяльності, а основними критеріями, в свою чергу, є стан здоров'я та вік. В умовах ринкових відносин з'являються нові характеристики зазначеного поняття, тобто воно перестає характеризуватися лише з кількісної сторони. Так,

О. В. Шкільов термін «трудові ресурси» подає як «якісну сукупність працівників, що створюють матеріальні та духовні цінності, послуги та інші блага для всього



народу, і розглядається з трьох позицій: соціально-економічна категорія; планово-облікова і категорія народногосподарського значення».

Зокрема, В. В. Онікієнко під поняттям «трудовий потенціал» розуміє сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійну підготовку і застосовує працю в народному господарстві з урахуванням його технічної та технологічної оснащеності. К. І. Якуба вважає, що трудовий потенціал слід розглядати, як трудові можливості країни (галузі, території, підприємства, працівників), наявні в даний час і передбачені на перспективу.

У результаті проведеного дослідження з'ясовано відмінності понять «трудовий потенціал» і «трудові ресурси». Зокрема, поняття «трудовий потенціал» є дещо ширшим, ніж «трудові ресурси». Це пояснюється тим, що трудові ресурси характеризують кількісні та якісні аспекти діяльності працівників, що є у розпорядженні країни (організації, підприємства, фірми тощо) на даний час, а трудовий потенціал – це сума агентів праці, яку може мати народне господарство при певних позитивних умовах (політичні, економічні, соціальні тощо).

Щодо терміну «персонал», то в різних літературних джерелах зазначено приблизно ідентичні його визначення [2]. Зокрема, персонал – це особливий склад підприємства, організації, фірми або частина цього складу, виділений за ознакою характеру виконуваної роботи. Отже, цей термін вже є значно конкретнішим та вузьким, має територіальну прив'язаність та фахову ознаку робітників.

Вбачається за доцільне також розкриття питання складу та структури персоналу підприємств аграрного сектора, у т. ч. сільськогосподарських кооперативів. Робочий склад будь-якої виробничої структури може бути сформований як із постійних, так і сезонних та тимчасових працівників. Також для деяких категорій працівників характерним є режим повного робочого дня, для інших – неповного робочого дня, або тижня. Особливо гостро це питання постає для підприємств аграрного сектора, що пов'язано із тим, що праця носить

сезонний характер та досить тісно пов'язана із кліматичними умовами. Крім того, один працівник може працювати у кількох підприємствах на засадах сумісництва.

За характером функцій, що виконуються на підприємстві персонал поділяється на керівників, спеціалістів, службовців та робітників. Також зазначену економічну категорію слід розглядати за рівнем агрегованості оцінок, ступенем охоплення можливостей, аналітичними цілями, характером участі у виробничо-господарському процесі, галузевою ознакою, видами професій та спеціальностей, рівнем кваліфікації, віковою структурою тощо. Слід зазначити, що особливостями персоналу також є те, що їх робота пов'язана переважно, із влаштуванням, переведенням, чи звільненням із займаних посад, організацією оплати праці, регулюванням робочого часу тощо.

Враховуючи мету магістерської роботи, необхідним є дослідження питання формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів, основні характеристики якого представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Процес формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів

Фаза процесу	Характеристика процесу
Планування потреби у персоналі	Оцінка наявних трудових ресурсів, визначення цілей та перспектив розвитку підприємства, обґрунтування нагальних та стратегічних потреб у персоналі
Формування персоналу	На основі інформації про потребу у персоналі здійснюється набір працівників відповідної кількості та кваліфікації
Адаптація персоналу	Чітке усвідомлення своїх обов'язків та процесу господарювання. Пристосування до нового колективу, стилю керівництва, корпоративної культури тощо
Використання персоналу	Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації трудового потенціалу працівників
Оцінка кадрів	Визначення відповідності кваліфікаційного рівня працівника його робочим обов'язкам, місця в структурі колективу, оцінка результатів трудової діяльності персоналу тощо
Рух персоналу	Здійснення необхідних розрахунків на основі показників обороту, плинності, змінності, стабільності використання персоналу тощо
Моніторинг соціально-психологічної ситуації підприємства	Оцінка рівня соціальної напруги в сільськогосподарському кооперативі, діагностика організаційної культури, стилю роботи управлінської команди, мікроклімату тощо

Продовж. табл. 1.4.

Розвиток персоналу

Визначення рівня професійних знань та навичок працівників, здійснення подальшого навчання та розвитку персоналу, аналіз витрат, пов'язаних із зазначеним процесом

Розробка системи стимулювання

На основі виявлення дієвих матеріальних та нематеріальних чинників стимулювання аграрної праці встановлення відповідної структури оплати праці, частки базової та преміальних ставок, диференціація виплат відповідно до ефективності праці

Джерело: власні дослідження.

В процесі дослідження виділено ряд особливостей, притаманних сучасним процесам формування, використання та якісним характеристикам персоналу аграрних підприємств, зокрема кооперативів (рис. 1.1). Проведені дослідження вказують на те, що наразі існує ряд проблем, які сформувалися під впливом специфіки аграрної праці. Одна із них воочіюється у кількісних та якісних характеристиках працівників, що складають основу робочої сили сільгоспідприємств. Крім того, закладено низький рівень матеріального та морального стимулювання, тому персонал не зацікавлений в результатах роботи підприємства і, відповідно, у високих результатах індивідуальної продуктивності праці, внаслідок чого ефективність виробництва дуже низька, а вироблена продукція неконкурентоспроможна.

### Особливості формування

непривабливість сільськогосподарської праці;  
відтік кваліфікованих спеціалістів;  
небажання молоді повертатись в село;  
системна криза в галузі;  
відсутність дієвих стимулів;  
неефективність мотиваційного механізму;  
відсутність елементів соціального захисту;  
відсутність гарантії стабільної зайнятості.

### Особливості використання

«технократичний» характер управління персоналом;  
високий рівень плинності кадрів;  
низький рівень матеріально-технічного забезпечення;  
скорочення обсягів виробництва;  
зміни в технології виробництва;  
низька питома вага трудовітків виробів.

### Якісні характеристики

недостатньо високий рівень кваліфікації;  
недостатня кількість спеціалістів «нової генерації»;  
низька питома вага дипломованих економістів

## Рис. 1.1. Особливості формування, використання та якісні характеристики персоналу аграрних підприємств

Джерело: адаптовано [12].

Отже, необхідно шукати нові ефективні шляхи щодо мотивації сільськогосподарської праці, які б сприяли розвитку аграрної сфери виробництва та зацікавленості робочого персоналу до прикладання своїх фізичних та інтелектуальних ресурсів. В сучасних умовах господарювання мотивація аграрної праці актуалізуються дедалі більше. Як свідчать результати дослідження, мотиваційні аспекти підприємницької діяльності аграрного сектора викладені в працях відомих вітчизняних вчених-економістів

Подальше дослідження даного питання вимагає ознайомлення з такими поняттями, як: «потреба», «стимул», «мотив», «мотивація» тощо. У широкому розумінні термін «потреба» – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі в чомусь або комусь, що вимагає задоволення [2].

В економічній літературі потреби поділяють на економічні та соціально-психологічні [42; 2]. Економічні являють собою ідеальний внутрішній мотив людини, що спонукає її до економічної діяльності з метою забезпечення власного добробуту і добробуту членів своєї сім'ї. Соціально-психологічні, в свою чергу, це основне джерело активності індивіда у пізнавальній та практичній діяльності [42].

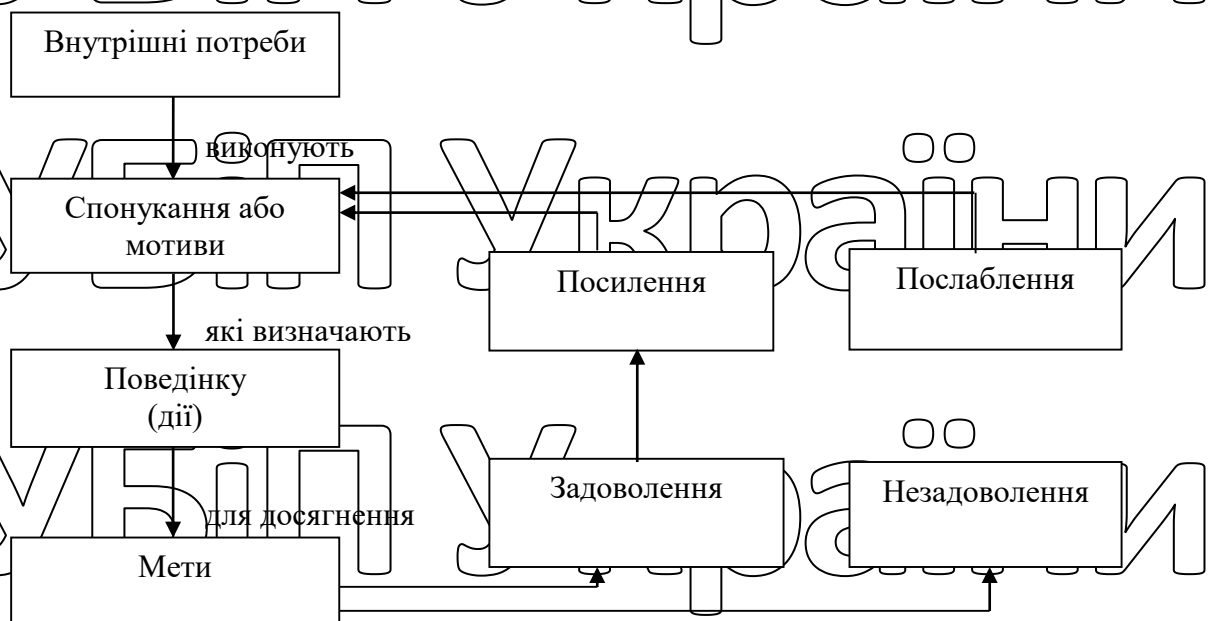
Досить вагомим елементом економічного інтересу виступають також стимули [2]. У Великому тлумачному словнику та Словнику іншомовних слів зазначений термін розкривається досі просто, а саме: «стимул – це те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь; спонукальна причина до здійснення чогось» [2]. В енциклопедії бізнесмена, економіста та менеджера дане тлумачення носить більш глибокий характер: «...це причина, що спонукає до дії предмет, об'єкт зацікавленості у здійсненні чого-небудь; засіб матеріального та морального заохочення працівника, колективів, підприємств до поліпшення

організації праці, підвищення її продуктивності, поліпшення якості продукції, кращого використання ресурсів і збільшення прибутку».

Поняття «мотив» (з французької *motif* – рухати) являє собою свідоме спонукання до дії для задоволення будь-якої потреби людини. У Великому тлумачному словнику та словнику іншомовних слів зазначене пояснення розкривається майже ідентично, а саме: «... підстава, привід, спонука, причина для якоїсь дії, вчинку» [2]. На нашу думку, систему мотивів праці слід поділяти на: матеріальні, виробничо-побутові, психологічні, соціальні та духовні.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі поняття «мотивація» визначають як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації. М. Малік стверджує, що «мотивація – це спрямована діяльність по створенню мотивів та стимулів для забезпечення відповідної поведінки людей взагалі і у підприємстві зокрема» [12, с. 132].

Отже, «мотивація» – це суспільні відносини пов'язані із посиленням у собі або інших людей мотивів до будь-якої діяльності. Спрощену модель процесу мотивації в кооперативах представлено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Спрощена схема процесу мотивації в кооперативах

Джерело: адаптовано [21].

На основі ретроспективного аналізу процесу розвитку мотивації виділено два етапи: 1) етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання політики «кнути і пряник»: дії, які вважаються корисними – винагороджуються, а шкідливі (небажані) – караються. Прикладом є мотивація за Ф. Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробив більше продукції пропорційно їх внеску; 2) етап соціально-психологічної мотивації. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша – психологічна мотивація (використання теорії підсвідомого) З.Фрейд.

Встановлено, що мотивацію трудової діяльності підприємств аграрного сектора праці забезпечує ряд чинників. Проте, ефективними вони стають лише за умови їх правильного застосування, тобто «граничної» зацікавленості працівника. Для керівника господарської одиниці головна мета – це мінімізація ризиків, витрат і максимізація прибутку, а для найманого працівника – максимізація розміру винагороди. Таким чином, сутність мотивації підприємства зводиться до створення умов, які дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Сьогодні не менш важливим є розробка і застосування нематеріальних підходів та стимулів до праці. Наразі одним із інституцій, які сприяють вирішенню зазначеного питання, вбачаються сільськогосподарські кооперативи, метою яких є не стільки отримання прибутку від процесу здійснення господарської діяльності через кооператив, скільки забезпечення добробуту своїх членів за допомогою групових дій.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів**

Ефективність використання персоналу проявляється, передусім, через

високі результати діяльності підприємств та досягнення цільових показників. Ряд науковців та управлінців відшукують шляхи ефективнішої організації праці та управління нею для досягнення найкращих результатів. Проте, залишається ряд питань методологічного спрямування щодо наукового обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності сільськогосподарських підприємств, зокрема, господарських об'єднань кооперативного типу. В межах дослідження здійснено аналіз та класифікацію існуючих підходів до оцінки ефективного використання персоналу з метою формування методики та розрахункових показників, найбільш придатних для сільськогосподарських кооперативних підприємств як виробничого, так і обслуговуючого спрямування.

Як показали дослідження, в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі з метою оцінки ефективності використання персоналу виділяється ряд показників [30 ; 31]. Провідне місце серед останніх займають показники продуктивності праці, що визначають кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу (годину, зміну, рік), або кількість часу, витраченого на одиницю продукції. Залежно від прямого або зворотного відношення розрізняють два показники: виробіток і трудомісткість. Виробіток – це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника за рік, квартал, місяць. Вимірюється як відношення кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$B = Q/T \quad (1.1)$$

де  $B$  – виробіток;

$T$  – затрати часу;

$Q$  – обсяг виробленої продукції [119].

Трудомісткість – це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$T_p = T/Q \quad (1.2)$$

де  $T_p$  – трудомісткість на одиницю продукції [119].

Приведені вище показники можна застосовувати при розрахунках як у сільськогосподарських підприємствах в цілому, так і в кооперативних організаціях виробничого типу.

Залежно від способу визначення обсягу виробленої продукції, продуктивність праці розрізняють: натуральну, вартісну та трудову. Сутність натурального методу полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (тоннах, штуках, метрах тощо). Трудовий метод застосовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. Сьогодні найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний, суть якого полягає в тому, що показник продуктивності праці визначається як відношення виробленої продукції, вираженої в грошових одиницях, до витрат робочого часу. Це дає змогу приводити обсяги виробництва різних видів сільгосппродукції до одних одиниць вимірювання. Тому в подальших дослідженнях пропонується використовувати показник продуктивності праці у вартісному виразі.

Для того, щоб порівняти, як використовується персонал за різні періоди часу, слід застосовувати індекс продуктивності праці, який дозволяє простежити стан використання його якісної складової через формулу інтенсивності виробництва:

$$Q_{nn} = 100\% - \frac{\Delta \chi_n}{\Delta Q} \cdot 100\% \quad (13)$$

де  $Q_{nn}$  – питома вага НД, або продукції галузі, регіону, підприємства, вироблених за період, за рахунок приросту продуктивності праці, %.

$\Delta \chi_n$  – приріст чисельності працюючих за період, %

$\Delta Q$  – приріст обсягу НД або продукції галузі, регіону, підприємства, вироблених за період, %.

Економія живої праці (річних працівників) в економіці, регіоні, видах економічної діяльності і підприємствах визначається наступним чином:

$$\chi = \chi_{\sigma} / T_{\text{ню}} - \chi_{\text{пл}} \quad (14)$$



де  $C$  – відносна економія річних працівників, осіб;

$T_{нд}$  – темп росту національного доходу (обсягів продукції тощо), грн.;

$Ч_б$ ,  $Ч_{пл}$  – чисельність працюючих в економіці, регіоні, галузі, на підприємстві в базовому і плановому періодах (роках), осіб.

Ефективність використання робочої сили ( $E_\phi$ ) характеризується питомою вагою фактично відпрацьованого часу у реальному (ефективному) фонді робочого часу:

$$E_\phi = \frac{\Phi_\phi}{\Phi_E} \cdot 100\% \quad (1.5)$$

де  $\Phi_\phi$  – фактичний фонд робочого часу за період, люд.-днів;

$\Phi_E$  – ефективний фонд робочого часу за період, люд.-днів.

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність підприємницьких структур значною мірою залежить від якісних характеристик

персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей

виробничий ресурс. Як зазначалось вище, наразі виокремлюється роль

працівника як активного учасника робочого процесу. Особливо це помітно у сільськогосподарських підприємствах кооперативного типу, де персонал

одночасно є і робочою силою, і власником капіталу, а тому безпосередньо

зацікавлений у кінцевому результаті виробничого процесу.

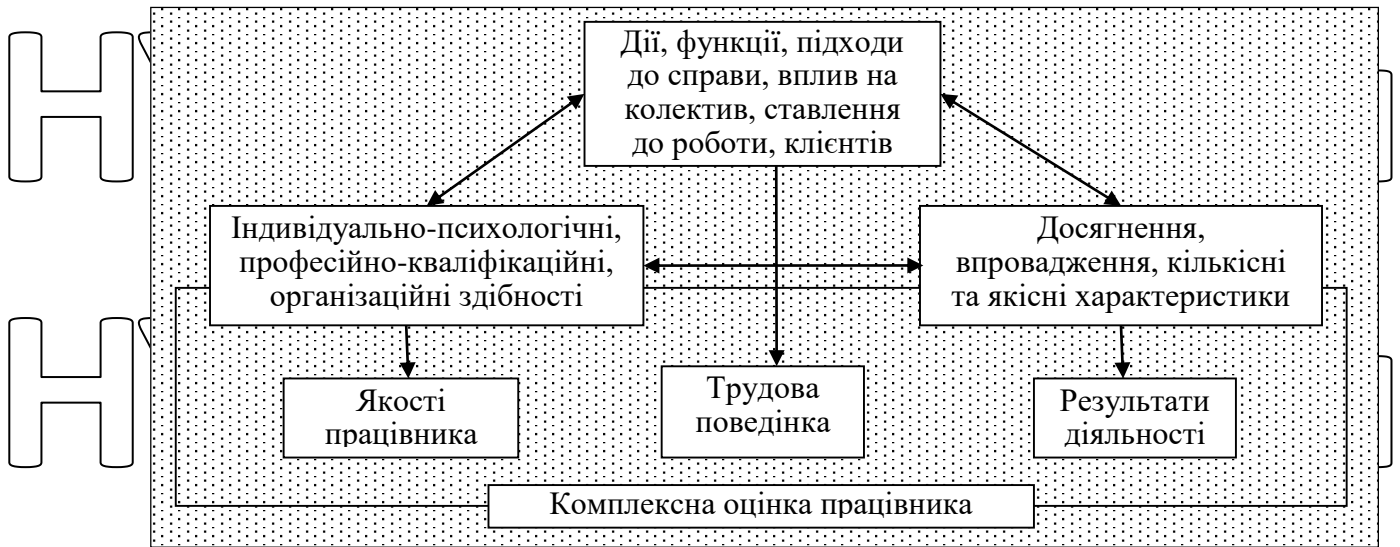
Єдиної методики для вирішення комплексу завдань, пов'язаних із зазначеним питанням, сьогодні не існує. Основою оцінки є визначення

показників та критеріїв, які залежать від цілей підприємств. Показники поділено

на три групи: результати праці, професійна поведінка та особисті якості, тобто

на ті, що характеризують персоналу процесі виробництва з боку його ділових та

особистих якостей, та ті, які характеризують трудову поведінку та виконання роботи і її результатів (рис. 1.3).

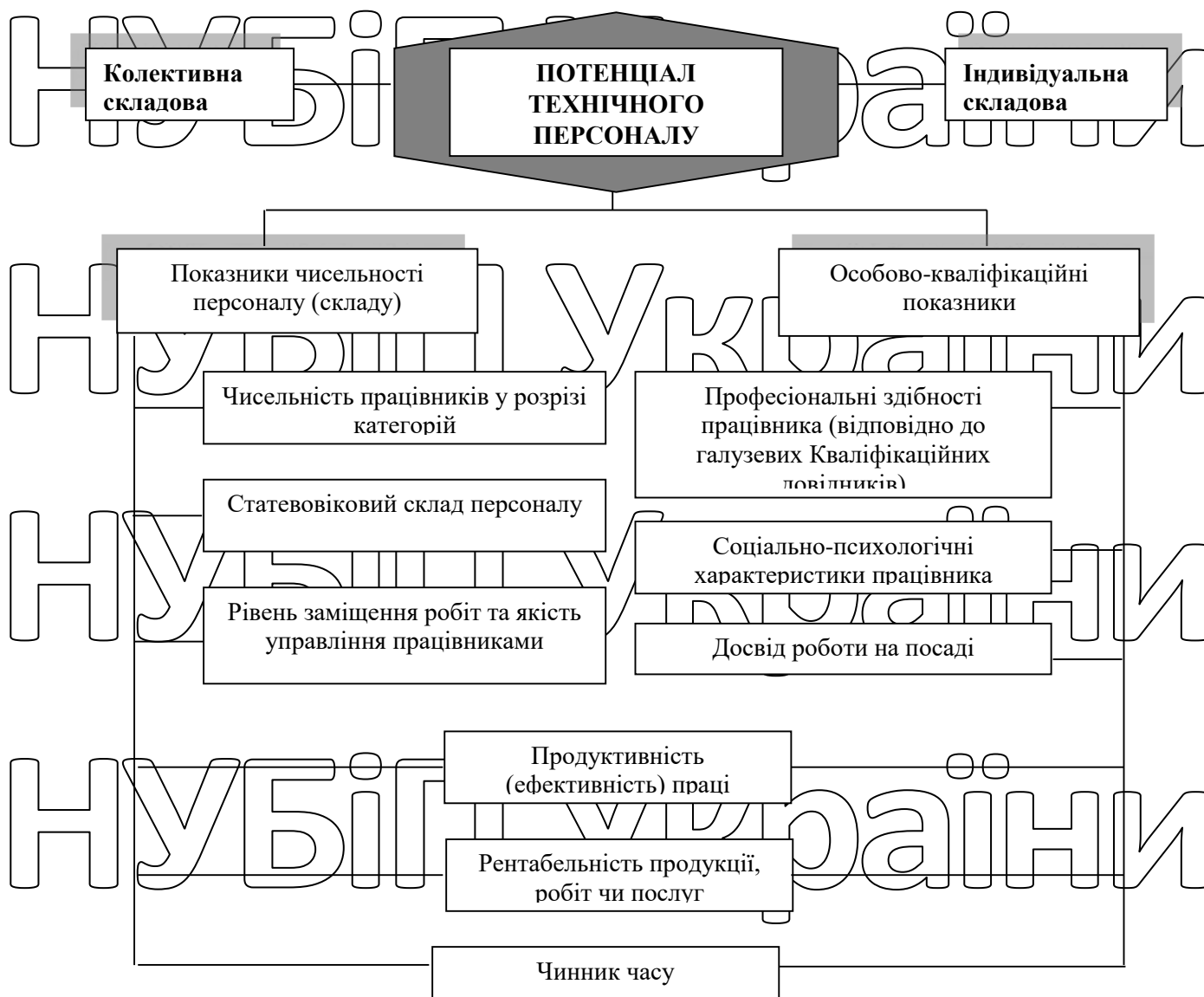


**Рис. 1.3. Схема комплексної оцінки працівника**

Джерело: власні дослідження

Відтак, трудова діяльність є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей, сукупністю дій при виконанні професійно-функціональних обов'язків, матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці.

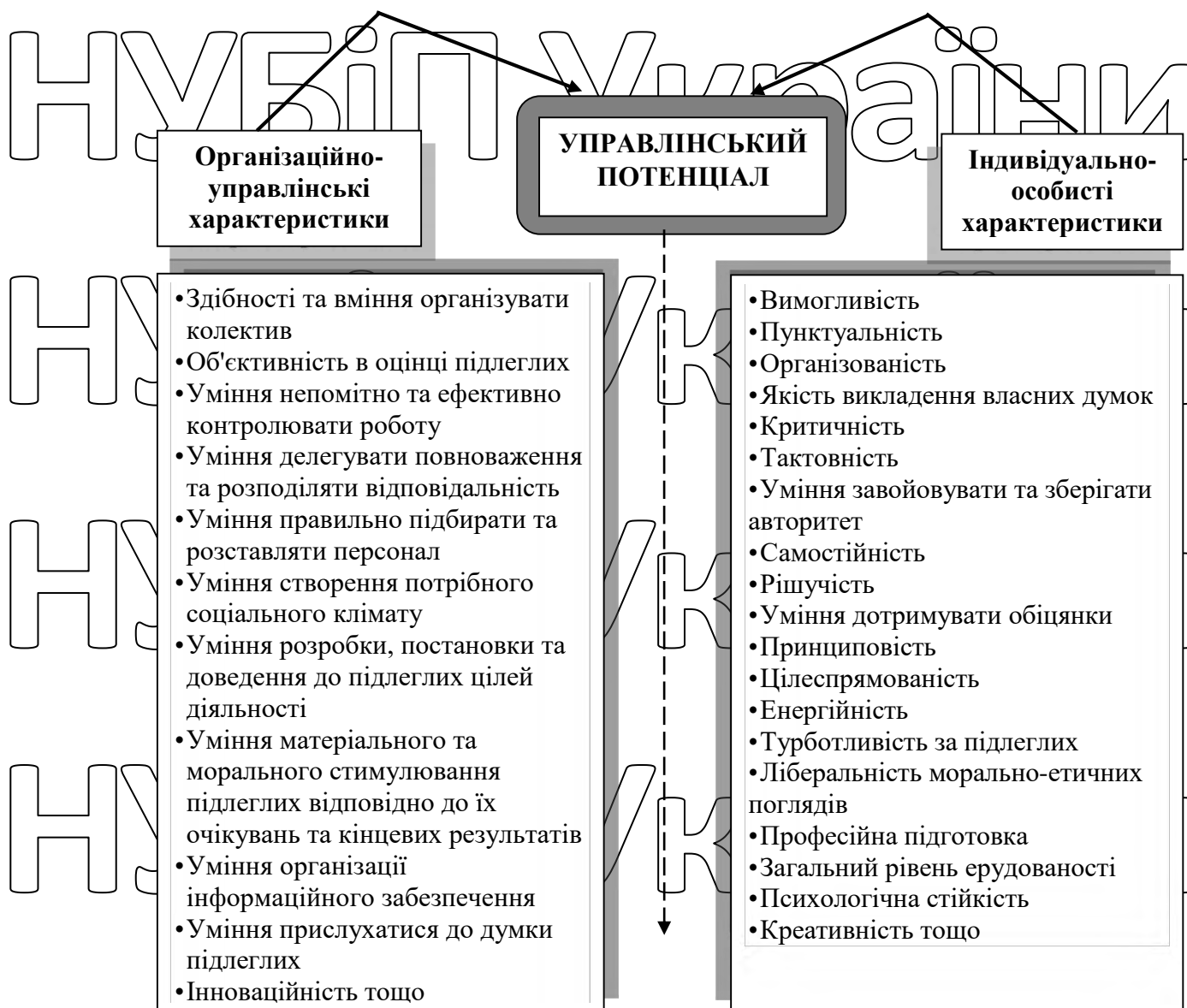
Результати праці є важливим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони дають певне уявлення про особистість працівника, його трудову поведінку та є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства, у т.ч. кооперативної форми власності. З огляду на характер участі певних категорій персоналу в діяльності кооперативу, виокремлено оцінку потенціалу технологічного та управлінського персоналу (рис.1.4).



**Рис. 1.4. Оцінки потенціалу технічного персоналу кооперативного підприємства**

Джерело: адаптовано [30, с. 193].

Перша група працівників бере безпосередню участь у процесі виробництва, тобто це всі працівники кооперативу, що забезпечують виробництво необхідними ресурсами, беруть участь у їх обробці, реалізації готової продукції, забезпеченні безперервного процесу виробництва тощо. Праця менеджера (управлінський персонал) інша за своєю суттю – цей вид трудових здібностей наближається до нематеріальних активів підприємства (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Оцінка потенціалу управлінського персоналу кооперативного підприємства**

Джерело: адаптовано [30].

В економічній літературі існують різноманітні методи оцінки трудового потенціалу, зокрема: вартісний, витратний, результативний, на основі одиниці живої праці, порівняльний та коефіцієнтний [30 ;31]. Вважаємо за доцільне зупинитися на кожному з них більш детально. Вартісний метод базується на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід. Тобто, чим вища індивідуальна продуктивність робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і представляє більшу цінність для

підприємства. Згідно даної методики, оцінку трудового потенціалу підприємства розділяють на дві складові – оцінка трудового потенціалу технологічного персоналу та оцінка потенціалу управлінців. Крім того, необхідно враховувати зміну вартості грошей, так само як і при дисконтуванні чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства.

Інший напрям досліджень демонструє витратне розуміння трудового потенціалу. Найбільш типовою методикою слід вважати розробки Н. В. Авдєєнка та В. А. Колотова. Згідно цього методу, трудовий потенціал підприємства чи окремого працівника прирівнюють до суми минулих витрат на

його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток [31]. Звідси висновок, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці.

Продуктивність праці технічного персоналу визначається за формулою:

$$\text{Продуктивність праці} = (ЧВ - МВ - ВЕ - АМ) / ЧП \quad (1.6)$$

де  $ЧВ$  – чиста виручка від реалізації, тис. грн;

$МВ$  – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції, тис. грн.;

$ВЕ$  – вартість енергоносіїв, спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції, тис. грн.;

$АМ$  – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства, тис. грн.;

$ЧП_c$  – середньоспискова чисельність персоналу, чол.

Коефіцієнт змінності робочої сили ( $K_{зр}$ ) визначається за формулою:

$$K_{зр} = \Phi_d / D_n \quad (1.7)$$

де  $\Phi_d$  – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками у всіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду;

$D_n$  – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантаженому зміні протягом аналізованого періоду.

Досить широко досліджувався також вітчизняними науковцями «результативний» підхід [119; 121; 124]. На відміну від витратних методик, алгоритми результативної оцінки трудового потенціалу базуються на принципі щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, в якості ефекту роботи працівників підприємства встановлюють кількість чи вартість виробленої продукції. При цьому виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів працівників окремих категорій.

Управлінський потенціал кооперативу слід визначати за формулою:

$$\text{Управлінський потенціал} = \frac{\text{Чисельність менеджерів певної категорії}}{\sum K_i} \times \frac{\pi}{1} \times K_{\text{ефективності роботи}} \quad (1.8)$$

де  $n$  – кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів;

$K_i$  – оціночний коефіцієнт певного виду;

$K_{\text{ефективності роботи}}$  – показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т. ін., у грошовому вимірі.

Трудовий потенціал технологічного персоналу дорівнює:

$$\text{Трудовий потенціал технологічних працівників} = \frac{\text{Чисельність працівників певної категорії}}{I_p} \times (\text{Продуктивність праці} \times K_o \times K_{c/пс} \times K_d) \times R_p \quad (1.9)$$

де  $K_o$  – поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності освітньо-професійної підготовки працівників;

$K_{c/пс}$  – поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності соціально-психологічного та культурного характеру в механізмі мотивації;

$K_d$  – поправочний коефіцієнт, що враховує відмінності в практичному досвіді співробітників на певній посаді в даній сфері бізнесу;

$I_p$  – індекс капіталізації прибутку;

$R_p$  – рентабельність продукції, роботи чи послуги.

Позитивним моментом комплексної оцінки є той факт, що вона може застосовуватися для всіх категорій працівників: робітників, спеціалістів, керівників тощо. Проте, оцінка праці працівників різних категорій має свої специфічні завдання, показники, способи виявлення та вимірювання результатів праці. Тобто, результати праці робітників-відрядників оцінити найпростіше, оскільки для цього достатньо оцінити вироблену ними продукцію за кількістю та якістю, а потім порівняти фактичні показники з запланованими або нормативними.

На основі систематизації ключових аспектів та характеристик оцінки ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів запропоновано виділяти такі групи показників: 1) за характером цільових показників: результативність праці, професійну поведінку працівників, особисті якості; 2) за способом вимірювання: вартісний критерій, часовий критерій, умовні показники; 3) за ступенем деталізації поняття «персонал»: оцінка персоналу в цілому, оцінка окремого технічного персоналу, оцінка окремого робітника, оцінка окремого менеджера.

Задачею оцінки успішності господарювання сільськогосподарських кооперативів є визначення ролі трудових ресурсів у формуванні ефективності здійснення ними господарської діяльності. Саме тому непересічного значення набуває оцінка ефективності використання персоналу в контексті загальної результативності господарювання кооперативу.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів в сільськогосподарських кооперативах має включати такі розрахунки: 1) обчислення статичних показників ефективності; 2) розрахунок динамічних показників ефективності та виявлення і аналіз тенденцій її розвитку; 3) визначення показників впливу ефективності використання персоналу на ефективність здійснення господарської діяльності.

Зважаючи на значні відмінності у характері функціонування виробничих та обслуговуючих кооперативів, а також через істотну різницю у їх кінцевих

результатах, необхідною є розробка різних методик оцінки ефективності використання персоналу у вказаних двох видах кооперативних утворень. Результативність господарювання виробничих кооперативів виявляється у загальному розмірі отриманого прибутку, а також у обсязі економічного ефекту, що припадає на один пай (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Обґрунтування методики оцінки ефективності використання персоналу у сільськогосподарських виробничих кооперативах**

Джерело: власні дослідження.

Методика оцінки ефективності використання персоналу в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах виглядає аналогічно. При визначенні ефективності їх діяльності основою є обсяг наданих ними послуг. Крім того, в обслуговуючих сільськогосподарських кооперативах, які, на відміну від виробничих, використовують працю не членів кооперативу, а найманих працівників, особливе значення відіграють якісні характеристики персоналу, а саме: освіта, кваліфікація, стаж тощо. Тому при оцінці ефективності використання трудових ресурсів в обслуговуючих кооперативах пропонується здійснювати також аналіз показників якості персоналу. Це, в свою чергу,



наддасть можливість визначати причини незадовільної ефективності як процесу використання персоналу, так і здійснення господарської діяльності загалом. Такий аналіз може використовуватися для виявлення джерел підвищення ефективності.

## Висновки до Розділу 1

Узагальнюючи проведені у першому розділі дослідження, можна зробити

такі висновки:

1. На основі теоретичного узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо розкриття економічної сутності поняття «сільськогосподарська кооперація» його визначено як специфічний процес об'єднання зусиль і ресурсів з врахуванням економічної користі від кооперування, забезпечення захисту інтересів членів та висвітлення соціальних переваг.

2. На основі систематизації ключових аспектів та характеристик оцінки ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів запропоновано виділяти такі групи показників: 1) за характером цільових показників: результативність праці, професійну поведінку працівників, особисті якості; 2) за способом вимірювання: вартісний критерій, часовий критерій, умовні показники; 3) за ступенем деталізації поняття «персонал»: оцінка персоналу в цілому, оцінка окремо технічного персоналу, оцінка окремого робітника, оцінка окремого менеджера. Представлено модель оцінки потенціалу управлінського та технічного персоналу сільськогосподарських кооперативів.

3. Представлено систему мотиваційних чинників, до складу якої включено економічні (матеріальні), виробничо-побутові, соціальні та психологічні чинники. Встановлено, що ключове місце в структурі мотиваційних чинників посідають економічні, зокрема – матеріального характеру. Водночас, обґрунтовано доцільність застосування нових ефективних засобів мотивації

праці, зокрема нематеріального походження, які сприятимуть досягненню поставлених цілей сільськогосподарського кооперативу

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2

ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
В КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ  
АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕГІОНУ

## 2.1. Місце та роль сільськогосподарських кооперативів в аграрному секторі регіону

В результаті реформування аграрного сектора економіки відбулися зміни земельних та майнових відносин суб'єктів господарської діяльності, виникли інституції якісно нових організаційно-правових форм. Зазначені перетворення, передусім, спрямовані на підвищення результативності, ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Особливо це доречно для нинішнього етапу, коли ситуація в аграрному секторі стала певним обмежувальним чинником у формуванні та розвитку потенційних можливостей аграрних підприємницьких структур. За таких умов організаційно-правовою формою підприємства, що, з одного боку, зберігає переваги великомасштабного виробництва, а з іншого – є адекватною завданням ринкової трансформації, виступають сільськогосподарські кооперативи.

Сучасний розвиток виробничої кооперації в Україні представлений двома рівнями: первинним та у формі виробничого кооперативу. Перший являє собою просту співпрацю виробників сільськогосподарської продукції у формі різнобічної допомоги технікою, обладнанням, трудовими ресурсами під час обробітку ґрунту, збору врожаю, збуту продукції тощо. Іншим рівнем розвитку виробничої кооперації в Україні є виробничий кооператив. У Господарському кодексі України під «виробничим кооперативом» визнається добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та

розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності [28, с. 56].

У фазі активізації аграрної реформи, що розпочалася в 1999 р., сільськогосподарські виробничі кооперативи виявилися розповсюдженою організаційно-правовою формою новостворених сільськогосподарських формувань (близько 25% усіх реформованих підприємств). Це пояснюється, насамперед, їх прагненням зберегти цілісні майнові комплекси, виробництво та соціальну інфраструктуру, кваліфіковані кадри, науково обґрунтовані сівозміни, а також здатність використовувати переваги великомасштабного виробництва.

Але слід визнати, що, незважаючи на переваги цієї форми організації виробництва і праці, кількість кооперативів в аграрній сфері економіки України зменшується (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Кількість діючих підприємств різних організаційно-правових форм

Організаційно-правові форми підприємств	Рік					2022 р. до 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
<i>Україна</i>						
Господарські товариства	4226	4715	5062	5017	4956	730
Приватні підприємства:						
в т.ч. фермерські господарства	2093	2368	2928	2928	3024	913
Виробничі кооперативи	845	739	708	629	551	-294
Державні підприємства	260	211	271	271	305	45
Інші	187	254	315	315	279	92
Всього	7611	8288	9284	9284	9180	1569
<i>Черкаська область</i>						
Господарські товариства	211	189	204	188	160	-51
Приватні підприємства:						
в т.ч. фермерські господарства	201	137	163	154	126	-75
Виробничі кооперативи	34	22	19	12	9	-25
Державні підприємства	8	5	6	8	6	-2
Інші	12	13	17	13	10	-2
Всього	466	366	409	375	311	-155

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Дані табл. 2.1 свідчать, що починаючи з 2018 р. в Черкаській області спостерігається тенденція до зменшення кількості сільськогосподарських

підприємств практично за всіма організаційно-правовими формами. Загальна кількість сільгоспформувань досліджуваного регіону в 2018 р. становила 466 господарських одиниць, а в 2022 р. – 311, що на 155 од. менше. При цьому, у розрізі держави зростає загальна чисельність господарських підприємств та приватних і фермерських господарств. Щодо виробничих формувань кооперативного типу, то як в Україні, так і в Черкаській області їх кількість зменшується швидкими темпами.

Така тенденція є наслідком невпинного політичного тиску на сільськогосподарські виробничі кооперативи внаслідок їх схожості з колишніми колективними сільськогосподарськими підприємствами. Зокрема, В. Зіновчук підкреслює, що із створенням сільськогосподарських виробничих кооперативів відбулися лише формальні зміни, що не позбавили ці підприємства економічних та соціальних проблем, пов'язаних з дефектами системи колективного господарювання. Формальне реформування стало на перешкоді ринковій адаптації виробничих кооперативів [15, с. 97].

Дослідженнями встановлено, що в Черкаській області у 2018 р. функціонувало 34 сільськогосподарських виробничих кооперативи, які мали 34,1 тис. га сільськогосподарських угідь, з яких 28,9 тис. га було під ріллею. У 2022 р. загальна кількість виробничих кооперативів зменшилась до 9 од., площа сільськогосподарських угідь становила 8,8 тис. га, з яких ріллі – 8,2 тис. га. Щодо середньорічної чисельності працюючих, то цей показник у 2022 р., порівняно з 2018 р., також зменшився і становив 2222 і 464 чол. відповідно (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Ресурсозабезпеченість сільськогосподарських виробничих кооперативів Черкаської області**

Показник	Рік					Припадає на 1 виробничий кооператив	
	2018	2019	2020	2021	2022	2018 р.	2022 р.
Кількість СВК всього, од.	34	22	19	12	9	-	-

Продовж. табл. 2.2

Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	34,1	22,8	14,3	10,9	8,8	1,0	0,98
з них рілля	28,9	20,5	13,4	10,4	8,2	0,85	0,91
Рівень розораності, %	84,8	89,9	93,7	95,4	93,2	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2222	1487	898	523	464	65,35	51,55

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Проведені дослідження вказують на те, що така ситуація пояснюється відсутністю необхідних умов для розвитку СВК та відповідної зацікавленості з боку держави у їх поширенні. Позитивним моментом є те, що сільськогосподарські виробничі кооперативи, як правонаступники колишніх КСП, на початковому етапі свого існування зберегли майнову базу краще за підприємства інших організаційних форм. Проте, як вважає І. Бурачек, вони значно поступаються останнім якісним складом своїх активів [15, с. 70]. Якщо проаналізувати зазначені показники в розрахунку на 1 виробничий кооператив, то зміни за останні 5 років не є суттєвими.

На наступному етапі дослідження проаналізовано основні показники ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Черкаської області в цілому та виробничих кооперативів зокрема, що дасть змогу визначити їх місце відносно підприємств інших організаційно-правових форм господарювання (табл. 2.3). Відтак, загальна кількість сільськогосподарських підприємств скорочується та зменшується площа сільськогосподарських угідь. Щодо середньорічної чисельності працівників досліджуваних форм господарювання також спостерігається скорочення цього показника, зокрема у сільськогосподарських виробничих кооперативах у 2022 р. відносно 2018 р. – на 1758 тис. осіб. Крім того, рівень рентабельності у підприємствах кооперативного типу також знаходиться на низькому рівні.

Таблиця 2.3

### Основні показники ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств Черкаської області

Показник	Рік	Господарські товариства	Приватні підприємства в т.ч. фермерські	Державні підприємства	Інші підприємства	Виробничі кооперативи
Кількість діючих підприємств, всього:	2018	211	201	8	12	34
	2019	189	137	5	13	22
	2020	204	163	6	17	19
	2021	188	154	8	13	12
	2022	160	126	6	10	9
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	2018	227,5	190,0	17,8	8,1	34,1
	2019	172,2	170,4	13,4	16,8	22,8
	2020	172,2	175,6	14,2	10,1	14,3
	2021	186,3	171,6	16,2	9,9	10,9
	2022	206,0	169,1	15,2	8,2	8,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2018	13376	11871	933	455	2222
	2019	9415	9061	696	504	1487
	2020	7997	8339	711	544	898
	2021	6890	7342	675	501	523
	2022	5740	6206	573	298	464
Рентабельність підприємств, %	2018	11,2	10,2	-12,6	-4,9	-11,2
	2019	-2,7	9,8	-13,1	-11,9	-12,2
	2020	-11,3	10,6	-9,7	0,2	-7,5
	2021	-4,9	6,1	-9,4	3,4	-1,8
	2022	5,9	10,5	-7,8	20,4	-3,7

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Розвиток будь-якого сільськогосподарського підприємства, в т.ч. виробничого кооперативу, знаходиться в прямій залежності від урожайності сільгоспкультур та продуктивності худоби, адже ці показники впливають на кількість продукції, яка безпосередньо може бути вироблена на підприємстві. В контексті зазначеного, для визначення стану сільськогосподарських виробничих кооперативів співставлено показники підприємств досліджуваної форми господарювання з показниками підприємств інших організаційно-правових форм (табл. 2. 4).

Таблиця 2.4

**Урожайність основних с.-г. культур в підприємствах  
різних організаційно-правових форм Черкаської області**

Сільськогосподарські культури	Рік	Господарські товариства	Приватні фермерські підприємства	Державні підприємства	Інші підприємства	Виробничі кооперативи	В середньому у с.-г. підприємствах
Зерно	2018	17,8	20,7	16,1	15,9	17,1	17,5
	2019	18,4	23,4	15,1	14,4	18,9	18,4
	2020	25,8	28,6	20,1	25,6	24,8	24,9
	2021	28,1	27,4	22,5	22,7	21,6	24,5
	2022	25,9	25,0	17,6	24,6	18,3	22,3
Цукрові буряки (фактичні)	2018	270,7	288,3	144,1	242,8	182,0	225,6
	2019	320,8	273,0	172,0	-	261,4	256,8
	2020	403,9	213,5	193,4	-	128,4	247,3
	2021	297,7	113,0	191,4	-	-	241,9
	2022	221,9	201,9	322,9	-	150,3	224,3
Картопля	2018	250,3	175,8	68,7	49,0	47,4	118,2
	2019	267,3	234,0	124,5	-	-	208,6
	2020	218,5	144,2	158,4	-	-	173,7
	2021	266,9	242,8	101,9	-	-	203,9
	2022	236,5	226,9	108,7	-	-	190,7
Овочі відкритого ґрунту	2018	104,9	147,4	93,3	33,0	-	93,9
	2019	101,2	240,5	490,0	-	-	277,2
	2020	126,6	300,9	230,0	43,6	-	175,1
	2021	149,1	181,0	98,0	-	-	142,7
2022	97,0	268,7	34,0	-	-	133	

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна стверджувати про певне зростання показників урожайності зерна та картоплі у сільськогосподарських підприємствах Черкаської області. В середньому у сільгоспідприємствах урожайність зерна становила 71 ц/га у 2018 р. та 53,1 ц/га – у 2022 р.; картоплі – 118,2 та 190,7 ц/га відповідно. В цілому, найвищі показники урожайності основних сільськогосподарських культур спостерігаються в приватних та фермерських господарствах, які поступаються господарським товариствам лише у вирощуванні картоплі.

Що стосується виробничих кооперативів, то рівень урожайності зернових культур протягом 2018-2020 рр. практично наближається до середньогрупового



значення за досліджуваними групами підприємств (а у 2019 р. навіть перевищують його). Проте, у 2021 р. відповідний показник досягав найнижчого рівня серед підприємств інших організаційно-правових форм господарювання.

Обсяг валової продукції сільськогосподарських підприємств Черкаської області представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5  
Обсяг валової продукції сільськогосподарських підприємств Черкаської області

Показник	Рік					2022 р. до 2018 р., +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вироблено валової продукції, млн. грн	41226,3	40273,6	40368,5	40590,4	41303,6	77,3
в т.ч. продукція рослинництва	28828,6	27280,8	29446,3	32350,5	31101,6	2273
частка в загальній валовій продукції, %	69,9	67,8	72,9	79,7	75,3	5,4
в т.ч. продукція тваринництва	12397,7	12994,8	10939,9	8239,9	10201,9	-2195,7
частка в загальній валовій продукції, %	30,1	32,2	27,1	20,3	24,7	-5,4

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області

Дані табл. 2.6 свідчать, що обсяги валової продукції поступово збільшуються. Так, у 2022 р. зазначений показник зріс на 77,3 млн. грн., порівняно з 2018 р. Частка продукції рослинництва в загальній масі домінує та поступово збільшується. Щодо продукції тваринництва досліджуваний показник у 2022р., порівняно з 2018 р., скоротився на 5,4%.

Основні показники, які безпосередньо впливають на розвиток підприємства та результати його господарської діяльності представлено в табл. 2.6, дані якої свідчать, що обсяги виробленої продукції у СВК Черкаської області скорочуються. Так, у 2022 р. виробництво зерна, порівняно з 2018 р. зменшилося на 168041 ц, молока – на 52045 ц, м'яса ВРХ – на 5421 ц, м'яса свиней – на 3448 ц. Щодо обсягу реалізованої продукції, то спостерігається тенденція значного скорочення зазначеного показника. Виробнича собівартість продукції зростає, а кількість реалізованої продукції у 2022 р., порівняно з 2018 р., зменшується.

Показник рівня рентабельності протягом 2018-2022 рр. носить від'ємний характер, хоча і спостерігається його поступове вирівнювання в позитивний бік.

Таблиця 2.6

**Основні показники діяльності сільськогосподарських  
виробничих кооперативів Черкаській області**

Показник	Рік					2022 р. до 2018 р., +/-	
	2018	2019	2020	2021	2022		
Виробництво продукції рослинництва – всього, ц:	зерно	252500	189693	202112	132269	84459	-168041
	цукрові буряки	147063	102970	17201	x	x	x
Виробництво продукції тваринництва всього, ц:	молоко	83123	55243	32421	27778	31078	-52045
	м'ясо ВРХ (приріст)	10692	55242	5477	6192	5271	-5421
	м'ясо свиней (приріст)	6206	4811	2895	3297	2758	3448
Кількість реалізованої продукції, ц	зерно	175556	95657	88958	89999	51152	-124404
	цукрові буряки	65887	90176	42619	6881	x	x
	молоко	66195	43171	24176	23728	27926	38269
	м'ясо ВРХ	16463	13534	12399	9368	8423	-8040
	м'ясо свиней	4637	4550	3322	3040	2702	-1935
Виробнича собівартість, грн./ц.	зерно	46,41	51,70	59,95	69,08	105,43	59,02
	цукрові буряки	23,32	23,57	39,42	x	x	x
	молоко	86,78	109,98	143,13	123,35	187,87	101,09
	м'ясо ВРХ	859,25	917,91	1190,03	1086,44	1401,14	541,89
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	м'ясо свиней	704,06	860,80	1063,56	979,86	1420,49	718,43
	зерно	8561,2	7933,9	7068,1	6030,3	59375,5	-2585,7
	цукрові буряки	1796,9	597,8	172,8	x	x	x
	молоко	5459,3	5243,9	3751,0	4151,2	7694,0	2234,7
	м'ясо ВРХ	7587,3	6638,2	10008,0	7628,1	7586,1	-1,19
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн	м'ясо свиней	3202,9	2674,1	3499,5	4231,5	2773,3	-429,6
		-3516,5	-2309,7	-445,9	-1036,1	-1036,1	2480,4
Рівень рентабельності (збитковості), %	-1,2	-12,2	7,5	-1,8	3,7	x	

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Встановлено, що зменшується кількість підприємств практично всіх адміністративно-правових форм. Кількість збиткових підприємств та суми

збитку збільшуються, натомість, кількість прибуткових сільськогосподарських підприємств та суми отриманого ними прибутку зменшуються. Щодо рівня рентабельності, то найкращий показник мають приватні підприємства – 10,2% у 2018 р. та 10,5 % – у 2022 р. Що стосується виробничих кооперативів, то рівень рентабельності їх діяльності протягом 2018-2022 рр. є від’ємним (-1,2 % – у 2018 р.; -12,2 % – у 2019 р.; -7,5 % – у 2020 р.; -1,8% – у 2021 р. та -3,7% – у 2022 р.). Проте, в державних підприємствах протягом зазначеного періоду досліджуваній показник є все ж таки гіршим.

Окремою специфічною формою господарювання є сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Якщо виробничі кооперативи свою господарську діяльність здійснюють на засадах підприємництва з метою отримання доходу, то обслуговуючі кооперативи отримання прибутку за мету не ставлять, а свої зусилля спрямовують на обслуговування сільськогосподарського та іншого виробництва учасників кооперації. Сутність і основна перевага обслуговуючої кооперації полягає в тому, що, зберігаючи свою юридичну та економічну самостійність, сільськогосподарські виробники набувають можливості поглибити спеціалізацію, підвищити якість послуг, отримувати прибуток не лише від сільгоспвиробництва, долати бар’єри при виході на ринки збуту продукції, технічного постачання, обслуговування, забезпечити себе кваліфікованими кадрами для того, щоб вести свої господарські справи більш динамічно та ефективніше функціонувати в умовах жорсткої конкуренції.

## 2. 2. Рівень формування персоналу сільськогосподарських кооперативів

Трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки спричинили принципово нові умови щодо формування та ефективного використання персоналу сільськогосподарських підприємств, у т. ч. кооперативів. При цьому зауважимо, що переважна більшість працівників реформованих підприємств пристосовується до нових умов та форм господарювання й власності. Відтак,

значною мірою проявляється адаптація працівників до сучасних умов, ніж його цілеспрямована реструктуризація.

Дослідженнями встановлено, що в нашій державі має прояв несприятлива демографічна ситуація, яка характеризується низкою чинників негативного змісту, а саме: скороченням загальної чисельності населення, особливо його економічно активної частини, зниженням народжуваності та перевищення смертності над народжуваністю. Крім того, зазначені негативні тенденції доповнюються глибоким старінням вікової структури, що пояснюється, передусім, відпливом молоді в міста, а зараз і закордон. Має місце поступове збільшення показника народжуваності, однак наразі фіксується високий рівень смертності. В цілому природний приріст населення протягом досліджуваного періоду носить від'ємний характер.

Враховуючи зазначені тенденції можна стверджувати, що сучасна демографічна ситуація вбачається певним обмежувальним чинником у формуванні та розвитку потенційних можливостей аграрних підприємницьких структур. Середня чисельність штатних працівників скорочується практично за всіма сферами галузей праці. Аналіз показників галузі сільського господарства показав їх суттєве скорочення. Так, якщо у 2018 р. чисельність працівників цієї галузі становила 115,0 тис. осіб, то у 2022 р. – 15,6 тис. чол. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємств різних сфер галузей економіки Черкаській області, тис. чол.**

Показник	Рік					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова кількість штатних працівників	385,1	306,0	276,7	263,9	254,9	66,2
з них:						
сільське господарство	115,0	42,5	21,7	18,1	15,6	13,6
промисловість	98,3	77,1	70,6	62,8	65,4	66,5
будівництво	12,0	7,2	6,7	5,1	5,6	46,6
діяльність транспорту та зв'язку	27,7	21,2	19,2	17,9	17,4	62,8
освіта	46,8	47,8	49,4	49,6	48,6	103,8
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37,8	36,5	36,1	35,7	34,5	91,3

Продовж. табл. 2.7

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Вбачається, що політика аграрних підприємств, зокрема в Черкаській області, спрямована, передусім, на зменшення витрат на використання робочої сили. Відтак, середньомісячний розмір заробітної плати працівника сільського господарства, порівняно з іншими галузями економіки, є найнижчим. Водночас, має місце щорічне підвищення рівня заробітної плати працівників, зайнятих у сільському господарстві, що є позитивним.

Рух персоналу в сільськогосподарських підприємствах Черкаської області представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Рух персоналу в сільськогосподарських підприємствах  
Черкаської області, %**

Показник	Рік					2022 р. 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт прийому	29,6	28,0	33,5	29,6	39,4	9,8
Коефіцієнт вибуття	43,4	47,9	46,9	41,7	54,2	10,8
Коефіцієнт плинності	42,7	46,1	45,6	40,8	51,6	8,9

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Черкаській області.

Відтак, коефіцієнт прийому на роботу у 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшився на 9,8 в. п., коефіцієнт вибуття є вищим за коефіцієнт прийому на 10,8 в. п., що є негативним моментом. Відтак, коефіцієнт плинності у 2022 р. збільшився на 8,9 в. п., порівняно з 2018 р.

# НУВІП УКРАЇНИ

## Висновки до Розділу 2

На основі дослідження використання персоналу в кооперативних підприємствах аграрного сектора регіону сформовано ряд висновків, а саме:

1. Встановлено, що досить розповсюдженою організаційно-правовою формою новостворених у результаті активізації аграрної реформи формувань є сільськогосподарські виробничі кооперативи, які у своїй сукупності становили

близько 25 % усіх реформованих підприємств. Проте, незважаючи на ряд переваг

сільськогосподарських виробничих кооперативів, їх кількість в аграрній сфері економіки має тенденцію скорочення. Зокрема, в Черкаській області за останні 5 років має місце скорочення на 73,5 % і у 2022 р. функціонувало тільки 9

виробничих кооперативів, господарські характеристики яких (середньорічна вартість активів, площа сільськогосподарських угідь, ріллі, чисельність персоналу тощо) мають тенденцію скорочення.

2. На основі проведених досліджень виявлено, що обсяги виробництва зерна у сільськогосподарських виробничих кооперативах області за досліджуваний період зменшилися на 16,8 тис. т, молока – на 5,2 тис. т, м'яса

ВРХ – на 542,1 т, м'яса свиней – на 344,8 т. Як наслідок, має місце скорочення обсягів реалізованої продукції із одночасним підвищенням її виробничої собівартості. Рівень рентабельності досліджуваних суб'єктів агробізнесу має

від'ємний характер (-3,7 % у 2022 р.). Середньорічна чисельність працюючих у виробничих кооперативах також має тенденцію скорочення. При цьому, увагу

акцентовано на низькій якійсній характеристикі працівників, що пояснюється наявністю персоналу з неповною та базовою вищою освітою у значно більшій кількості, ніж персоналу з повною вищою освітою, яких у 2022 р. фіксувалось

лише 10,6 %.

3. Відмічено поступове збільшення кількості сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів як в Україні в цілому, так і в Черкаській області

зокрема. Встановлено, що таке збільшення відбувається переважно за рахунок зростання кількості заготівельно-збутових, сервісних та багатofункціональних кооперативних структур (78,6 % в загальній частці). Розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації Черкащини характеризується трьома етапами: 2010-2011 рр.; 2015- 2016 рр. та 2021 р. Сприяли цьому процесу умови для організації та розвитку даних кооперативних об'єднань, серед яких: низка законів та указів, ряд адміністративних заходів і закордонних проєктів, що ухвалювалися та набирали чинності протягом зазначеного терміну.

4. Трьох факторне рівняння взаємозв'язку між рівнем оплати праці в рослинництві, рівнем оплати праці в тваринництві та фондівдачею, вказує, що найбільший вплив на продуктивність праці у виробничих кооперативах Черкаської області має рівень оплати праці у тваринництві, отже, саме у цьому факторі закладені найбільш істотні резерви для підвищення результативної ознаки.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ

#### 3.1. Оптимізація чисельності та забезпечення ефективності використання персоналу сільськогосподарських виробничих кооперативів

Основною метою діяльності будь-якого підприємства вбачається максимізація прибутку та підвищення рівня рентабельності. Один із напрямів досягнення зазначеного полягає в уникненні зайвих витрат шляхом оптимізації чисельного складу персоналу. В умовах зазначеного питання оптимізації чисельності персоналу для сільськогосподарських роботодавців, в т. ч. і для сільськогосподарських кооперативів, є досить актуальним.

В межах дослідження оптимізовано чисельність управлінського та технічного персоналу для сільськогосподарських виробничих кооперативів. З метою отримання результатів, які є найбільш типовими для СВК регіону дослідження, взяті до уваги основні показники діяльності 18 сільськогосподарських виробничих кооперативів Черкаської області. На основі отриманих даних обґрунтовано характеристики типового сільськогосподарського виробничого кооперативу і на цій основі запропоновано оптимальний склад його персоналу. Схему обґрунтування типового сільськогосподарського виробничого кооперативу з метою оптимізації чисельності його персоналу представлено на рис. 3.1.

Дослідженнями встановлено, що площа сільськогосподарських угідь досліджуваних кооперативних структур коливається в межах від 1000000 до 1500000 га, площа ріллі з яких – від 1000000 до 1500000 га. Ґрунти, на яких вирощується продукція рослинництва, є переважно чорноземі. В умовах зазначеного, використовуючи метод середньобарифметичного розрахунку,



запропоновано основні характеристики типового сільськогосподарського виробничого кооперативу, а саме: площа сільськогосподарських угідь – 1500000 га, з них рілля – 1300000 га, місце розташування – зона лісостепова, тип ґрунтів – чорнозем.



**Рис. 3.1. Обґрунтування типового СВК регіону дослідження з оптимальною чисельністю персоналу**

Джерело: власні дослідження.

Для ефективного використання земельної площі, які знаходяться у користуванні об'єкта дослідження, необхідно дотримуватися ряду чинників, зокрема: врахувати розмір господарства, його організаційно-правову форму, тип ґрунтів, агротехнічні особливості, систему сівозмін, рівень удобрення та розподілу добрив, створювати умови для розвитку тваринництва тощо. Крім того, однією з ключових проблем сільського господарства в сучасних умовах господарювання є порушення оптимальної структури посівних площ, яка

повинна передбачати не лише певний набір різних культур, а й враховувати їх співвідношення та чергування.

Проблема визначення оптимальної структури посівних площ є предметом наукового пошуку багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Переважна більшість із них обґрунтовують необхідність та пропонують практичні рекомендації із застосуванням економіко-математичних методів розрахунку оптимальних розмірів та структури посівних площ з урахуванням характерних для кожного типу ґрунтів особливостей [41, с. 12]. Зокрема, структурний розподіл оптимальних площ, відведених під зернові культури в сільськогосподарських підприємствах, які розташовані на чорноземних ґрунтах, повинен становити приблизно – 51,3%, під технічні та кормові – 18,6% та 30% відповідно (Додаток А).

На основі даної методики в межах дослідження (з урахуванням зазначених вище характеристик) проведено відповідні розрахунки для типового кооперативного підприємства (Додаток Б). При загальній площі сільськогосподарських угідь 15000000 га, з яких 13600000 га – рілля, оптимальним вбачається такий структурний розподіл посівних площ: зернові культури – 51,3% (у т. ч.: пшениця – відповідно 2 418 000, жито – 364 000 га, ячмінь – 702 000 га, кукурудза – 923 000 га, зернобобові – 2 262 000 га); технічні культури – 18,6% (у т. ч.: соняшник – 1 950 000 га, ріпак – 468 000 га); кормові культури – 30% (у т. ч.: кормові коренеплоди – 702 000 га, багаторічні трави – 3 198 000 га). Дотримання відповідної структури посівних площ та належної технології вирощування сільськогосподарських культур сприятиме забезпеченню раціонального використання земельних площ, які є в наявності типового виробничого кооперативу та обумовить збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Відновлення галузі тваринництва, яка нині характеризується надзвичайно низьким рівнем економічної ефективності, вбачається стратегічно важливим у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. Протягом останніх 5 років

середній рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва в Україні становив -2,2 %, в т. ч. у Черкаській області – -14,0 %. Водночас, спостерігається позитивна динаміка ефективності тваринництва: середньорічний темп зростання рівня рентабельності в Україні складає – 3,8 % та 1,2 % у Черкаській області.

Відтак, у разі недостатньої ефективності виготовлення продукції тваринництва виробники (в т. ч. виробничі кооперативи) у процесі господарювання мають перекривати недоотримані доходи економічним ефектом інших, економічно вигідніших, галузей сільського господарства. До останніх належать, передусім, сфери виробництва продукції рослинництва. Отже, усвідомлюючи необхідність

та перспективність тваринництва, необхідно створити умови, які б забезпечили отримання належного рівня економічної ефективності за рахунок інших, крім тваринництва галузей.

Для того, щоб обробляти ґрунт, вирощувати сільськогосподарські культури та забезпечувати налагоджене здійснення операцій, пов'язаних з цими процесами, необхідно мати в наявності міцну матеріально-технічну базу, тобто достатню кількість сільськогосподарської техніки. В контексті даного дослідження постає необхідність обґрунтування нормативів складу машинно-тракторного парку та оптимальної комплектації відповідного знаряддя. В умовах ефективного господарювання необхідним є поступове підвищення рівня використання машин, збільшення середньодобового виробітку на 1 середньостатистичний трактор, комбайн та іншу сільгосптехніку і, безумовно, зменшення собівартості механізованих робіт. Крім того, необхідно забезпечувати повне завантаження машин, не допускати довготривалих простоїв техніки, в т. ч. через її несправність, недосконалу організацію праці.

Обґрунтування раціонального складу сільськогосподарської техніки зумовлює необхідність врахування певного набору характеристик, а саме: ґрунтово-кліматичні умови конкретного господарства, спеціалізацію виробництва, структуру посівних площ, кількість і види тварин, агротехнічні прийоми вирощування і збирання польових культур, норми внесення добрив,

норми висіву культур, тривалість строків виконання технологічних операцій, норми виробітку, норми витрат пального тощо. Водночас, сучасний типаж сільськогосподарської техніки дуже широкий і різноманітний, тому при обґрунтованому нормуванні набору техніки необхідно враховувати такі параметри: ходова частина і потужності повинні відповідати зональним особливостям розташування господарства; зберігання відповідності конструктивних параметрів (ширина захвата, тип навіски, тягові опори) сільгоспмашин з енергетичними засобами – тракторами, самохідними шасі тощо; існування можливості організації потоковості виробництва та можливості заміни одного транспортного засобу на інший тощо.

Розрахунок оптимальної чисельності МТП здійснюється двома способами: «ручним» та за допомогою електронно-обчислювальних машин. Розрахунки нормативів для кожної групи модельних господарств досить ґрунтовно відображають їх ґрунтові, кліматичні, виробничі та інші особливості, а також включають особливості, пов'язані з напрямками у рослинництві та тваринництві. З урахуванням відповідних нормативів, в магістерській роботі проведено розрахунок потреби сільськогосподарської техніки типового сільськогосподарського кооперативу, оптимальний склад якої позитивно позначиться на економічних показниках діяльності кооперативу (Додаток В).

Наступним етапом дослідження є розрахунок оптимальної чисельності працівників типового виробничого кооперативу (як управлінського, так і технічного персоналу). Така необхідність викликана тим, що необґрунтовано мала або велика чисельність персоналу не зможе забезпечити ефективного функціонування суб'єкта агробізнесу.

На основі опрацювання даних Головного управління статистики у Черкаській області встановлено, що середньооблікова чисельність працівників сільськогосподарських виробничих кооперативів регіону дослідження зазнає значних коливань. Зокрема, у 2018-2021 рр. в деяких виробничих кооперативах зазначений показник був на рівні 38 чол., в інших – 123 чол. З огляду на це, для

сільськогосподарських виробничих кооперативів Черкаській області встановлено найбільш тиновий склад робочого персоналу – 85 чел.

У дослідженні враховано поетапність процесу господарювання, яка притаманна підприємствам практично всіх організаційно-правових форм.

Зокрема, на різних стадіях розвитку типового виробничого кооперативу пропонується збільшення рівня механізації, а саме: на першому (початковому етапі розвитку) рівень механізації становитиме 50 % (у рівних пропорціях поєднуючи ручну та механізовану працю); на другому – рівень механізації збільшиться до 75 %; на третьому – до 100 %.

Допільним вбачається розрахунок оптимальної чисельності працівників типового виробничого кооперативу за кожною окремою професією. Потребу у професіоналах, фахівцях та керівниках агрономічного профілю розраховано за трудомісткістю трьох блоків: 1) виробничі підрозділи; 2) центральний апарат з організації роботи рослинницької галузі та обслуговування виробничих підрозділів; 3) можливості бути в ролі керівників та їхніх заступників. Трудомісткість першого блока визначено за формулою:

$$T1 = \Phi \times n, \quad (3.1)$$

де  $T1$  – трудомісткість керівників, професіоналів, фахівців агрономічного профілю в бригадах;  
 $\Phi$  – річний фонд робочого часу керівника підрозділу, встановленого нормативними документами;

$n$  – кількість виробничих рослинницьких підрозділів на підприємстві (бригад, ланок).

На основі розрахунків встановлено, що трудомісткість керівників, професіоналів, фахівців агрономічного профілю в бригадах складатиме 1835 л/год. ( $1835 \times 1 = 1835$  люд.-год.).

Трудомісткість другого блока розраховано за чотирма розділами затрат праці, а саме:

$$T2 = T_{пс} + T_{пм} + T_{пс} + T_{пм}, \quad (3.2)$$

де  $T_{пс}$  – прямі стаціонарні затрати агрономічного часу, люд.-год.;

$T_{пм}$  – прямі мобільні затрати агрономічного часу, люд.-год.;

$T_{нс}$  – непрямі затрати агрономічного часу на стаціонарні (конторські) роботи, люд.-год.;

$T_{нм}$  – непрямі затрати агрономічного часу на роботи, виконувані мобільно, люд.-год.

Розрахунок прямих стаціонарних затрат агрономічного часу представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Визначення прямих стаціонарних затрат агрономічного часу,  
люд.-год.**

Сільськогосподарські культури	Кількість культур	Річний норматив затрат агрономічного часу $T_1, T_2, T_3, T_4$	Прямі стаціонарні затрати ( $T_{пс}$ )
Зернові та зернобобові	5	29,4	147
Технічні	2	12,6	25,2
Картопля та овочі	-	37,1	-
Кормові	2	14,4	28,8
Сінокоси і культурні пасовища	-	1,7	-
Сади і виноградники, хміль	-	19,2	-
Закритий ґрунт	-	22,4	-
Всього	x	x	201

Джерело: власні дослідження.

На основі даних табл. 3.1 встановлено, що прямі стаціонарні затрати агрономічного часу складають 201 люд.-год. Результати розрахунку коефіцієнта  $T_{пм}$  представлено у табл. 3.2, на основі даних якої розраховано прямі мобільні затрати агрономічного часу (795 люд.-год.). Враховуючи, що річний норматив затрат на 1 середньорічного працівника – 0,9, непрямі стаціонарні затрати складають 76,5 люд.-год. Непрямі затрати агрономічного часу на роботи, що виконуються мобільно, складають 72 люд.-год. (річний норматив мобільних затрат на 1 тис. га/год. рівний 72 люд.-год.). З урахуванням проведених вище розрахунків встановлено, що трудомісткість другого блока ( $T_2$ ) дорівнюватиме 1145 люд.-год.

Таблиця 3.2

**Розрахунок прямих мобільних затрат агрономічного часу**

Сільськогосподарські культури	Площа, га	Норматив річних витрат агрономічного часу на 1 га посіву	Мобільні затрати агрономічного часу, л/год. <i>T<sub>м</sub></i>
<i>Зернові та зернобобові</i>			
в т. ч.: шениця озима	100	0,35	35
жито озиме	35	0,27	9,45
<i>Продовж. табл. 3.2</i>			
ячмінь озимий	130	0,21	27,3
пшениця яра	60	0,19	11,4
овес	60	0,14	8,4
<i>Всього</i>	385	x	91,6
<i>Технічні культури</i>			
в т. ч. цукровий буряк	110	3,89	427,9
ріпак	125	0,48	60
<i>Всього</i>	235	x	487,9
<i>Кормові</i>		4,58	137,4
в т.ч. кормові коренеплоди	30		
кукурудза на силос	300	0,26	78
<i>Всього</i>	330	x	215,4
<i>Всього по культурах</i>	950	x	795

Джерело: власні дослідження.

Розрахунок третього блоку здійснено таким чином:

$$T_3 = (T_1 + T_2) \times 0,12 = (1835 + 1145) \times 0,12 = 357 \text{ год.-год.}$$

Враховуючи проведені розрахунки, визначено ЧС (агрономічного профілю):  $(T_1 + T_2 + T_3): 1835 = (1835 + 1145 + 357): 1835 = 1,8$  чол., тобто приблизно 2 чол.

На наступному етапі здійснено розрахунок чисельності працівників зоотехнічної служби. Розрахунки здійснюються аналогічно, виходячи з трьох основних блоків докладання праці фахівців, професіоналів і керівників даного профілю: 1) докладання праці в тваринницьких виробничих підрозділах; 2) у центральному апараті в організації роботи галузі та виробничих підрозділів; 3) можливості бути керівниками підприємств та їх заступниками.

Трудомісткість першого блока визначено за формулою:

$$T_1 = 0,5 \times \Phi \times n, \quad (3.3)$$

де  $T_1$  — трудомісткість керівників, фахівців зоотехнічного профілю на фермах;

Ф – річний фонд робочого часу керівника тваринницького підрозділу, встановлений на підставі нормативних документів;

n – кількість тваринницьких виробничих підрозділів;

0,5 – коефіцієнт, встановлений виходячи із припущення, що тваринницькі підрозділи можуть очолювати як зоотехніки, так і ветлікарі.

Отже,  $F1 = 0,5 \times 1835 \times 1 = 917,5$  люд.-год.

Основним етапом є розрахунок працівників, задіяних в процесі обслуговування свиней. Встановлено, що в типовому кооперативі

середньооблікова кількість свиней різних вікових груп становитиме: підсисні

свиноматки – 30 гол., холості і поросні свиноматки – 55 гол., поросята віком

2-4 міс. – 210 гол.; відгодівельне поголів'я – 255 гол. Тобто, всього 550 гол. В

табл. 3.3 представлено укрупнені нормативи часу на обслуговування свиней.

Таблиця 3.3

### Укрупнені нормативи часу на обслуговування свиней,

(хвилин на 10 голів)

Статевікова група	Рівень механізації, %		
	50	75	100
Підсисні свиноматки	118	98,2	79,4
Холості і поросні свиноматки	7,8	5,26	4,76
Поросята 2-4 міс.	7,6	5,06	4,8
Відгодівельне поголів'я	9,4	7,5	5,6
<i>Норми обслуговування свиней</i>			
Підсисні свиноматки	31	38	47
Холості і поросні свиноматки	467	707	788
Поросята 2-4 міс.	210	731	781
Відгодівельне поголів'я	388	493	670

На основі представлених у табл. 3.3 даних стає можливим розрахунок оптимальної чисельності працівників для обслуговування свиней (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Чисельність працівників для обслуговування свиней

Професія	Рівень механізації, %		
	50	75	100
Основні працівники (свинарі оператори), чол.	3	2	1,5
Допоміжні працівники, чол.	5	4	2,5
Разом	8	6	4

Джерело: власні дослідження.



На наступному етапі дослідження логічним є розрахунок оптимальної чисельності працівників для підведення та роздавання кормів (табл. 3.5).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 3.5

**Розрахунок оптимальної чисельності працівників  
для підведення та роздавання кормів**

Корм	Поголів'я, гол.	Відс-тань, км	Група доріг	Річний об'єм кормів, т	Середньо-добовий об'єм кормів, т	Норма-тив чисельності л/зм/Т	Нормативна чисельність працівників, чол.
<i>I. Парокінною підводою, навантаження та розвантаження вручну (рівень механізації 50 %)</i>							
Корм	625	0,3	II	406	1,11	0,355	0,39
Сіно	625	0,5		336,7	0,92	0,255	0,23
Солома	570	0,5		928,2	2,54	0,530	1,35
Силос, сінаж	625	0,3		1472	4,03	0,179	0,72
Зелена маса	625	0,3		1898,7	5,20	0,192	1,0
Підстилка	625	0,3		319	0,87	0,483	0,42
Разом							
<i>II. Роздавання кормів з підводи, навантаження механізоване, розвантаження вручну (рівень механізації 75 %)</i>							
Корм	625	0,3	II	406	1,11	0,323	0,3
Сіно	625	0,5		336,7	0,92	0,367	0,34
Солома	570	0,5		928,2	2,54	0,367	0,93
Силос, сінаж	625	0,3		1472	4,03	0,174	0,7
Зелена маса	625	0,3		1898,7	5,20	0,17	0,88
Підстилка	625	0,3		319	0,87	0,32	0,27
Разом							

Джерело: власні дослідження.

Необхідно зазначити, що при проведенні відповідних розрахунків необхідно обов'язково враховувати коефіцієнт підміни (1,25), тому у першому випадку (при рівні механізованих робіт 50 %) чисельність працівників дорівнюватиме 5 чол., а у другому (при рівні механізації 75 %) – 4 чол. У табл. 3.5 наведені розрахунки оптимізації чисельності працівників для підведення та роздавання кормів, які здійснюються із 100 % рівнем механізації (табл. 3.6).

НУБІП України

Таблиця 3.6

Розрахунок оптимальної чисельності працівників для підведення та роздавання кормів (рівень механізації 100 %)

Корм	І ого-	Ідс-	Гр упа доріг	Серед ньо-	Норма тив	Норма тивна
І. Розрахунок чисельності машиністів-трактористів						
Сіно	6		II	0,92	0,078	0,072
Солома	5			2,54	0,078	0,20
Силос,	6			4,03	0,035	0,14
Зелена	6			5,2	0,035	0,18
Підстил	6			III	0,078	0,068
Разом						0,66
II. Розрахунок працівників на навантажувальних роботах (ПЭ - 0,8)						
Корм	Погол ів'я, гол.	Серед ньо-	Норматив чисельності	Нормативна чисельність		
Сіно	625	0,92	0,027	0,025		
Солома	570	2,54	0,027	0,069		
Силос,	625	4,03	0,01	0,04		
Зелена	625	5,11	0,012	0,06		
Підстил	625	0,87	0,027	0,023		
Разом				0,44		

Джерело: власні дослідження.

Відтак, при рівні механізованих робіт 100 % необхідно залучити до обслуговування 1 чол. ( $0,66 \times 1,25 = 0,8$  чол.). Проте, необхідно зауважити, що при здійсненні відповідних розрахунків необхідно врахувати працівників, задіяних на навантажувальних роботах, враховуючи коефіцієнт підміни (1,25) їх чисельність повинна відповідати:  $0,44 \times 1,25 = 0,5$  чол. Отже, разом чисельність працівників при 100 % рівні механізації складає 1,5 чол.

Далі доцільним є встановлення чисельності необхідних слюсарів, яка розраховується однаково при всіх рівнях механізації. Вихідними даними для цього є поголів'я кооперативу, яке складає 625 гол. (ум. гол. – 481). Нормативна чисельність слюсарів-наладчиків – 3,15 чол. Враховуючи зазначене, отримаємо:

$$N_{ч} = (3,15 \times 481) : 1000 = 1,5 \times 1,25 = 2 \text{ чол.}$$

Розрахунок чисельності служби штучного осіменіння також для всіх рівнів механізованих робіт здійснюється однаковим чином. Вихідними даними для цього є поголів'я корів, а саме – 200 гол. Враховуючи, що нормативна чисельність на 1000 гол. – 1,818 чол., розраховано чисельність служби цього профілю.

$$N_{ч} = 1,818 \times 200 : 1000 = 0,36 \times 1,25 = 0,5 \text{ чол.}$$

Далі визначено оптимальний склад лаборантів-обліковців. Враховуючи поголів'я худоби, а саме – 200 гол., ВРХ на вирощуванні та відгодівлі – 425 гол.,

а також нормативну чисельність лаборантів на 1000 гол. – 1,639 чол., розраховано, що оптимальний склад лаборантів для типового сільськогосподарського виробничого кооперативу становить 0,4 чол.

$$N_{ч} = 1,639 \times 200 : 1000 = 0,33 \times 1,25 = 0,4 \text{ чол.}$$

Аналогічно розраховано оптимальну кількість обліковців. Враховуючи, що нормативна чисельність обліковців на 1000 гол. – 0,483 чол., встановлено, що працівників такого фаху потрібно також 0,4 чол.

$$N_{ч} = 0,483 \times 625 : 1000 = 0,3 \times 1,25 = 0,4 \text{ чол.}$$

В контексті зазначеного стає зрозумілим, що лаборантом-обліковцем варто призначити 1 чол. В межах дослідження розраховано також оптимальну чисельність працівників складів та вагарів. Вихідними даними для розрахунку працівників складів є поголів'я ферми – 625 гол. (ум. гол. – 481) та нормативна чисельність комірників на 1000 гол. – 1,06 чол.

$$N_{ч} = 1,06 \times 625 : 1000 = 0,7 \times 1,25 = 0,9 \text{ чол.}$$

Враховуючи, що нормативна чисельність вагарів на 1000 гол. – 0,821 чол., встановлено, що кількість вагарів складає 0,6 чол.

$$N_{ч} = 0,821 \times 625 : 1000 = 0,5 \times 1,25 = 0,6 \text{ чол.}$$

Отже, оптимальна чисельність комірників-вагарів складає 1,5 чол.

Розраховано також чисельність сторожів, необхідних для нормального функціонування типового кооперативу. Вихідними даними для цього є поголів'я

корів – 200 гол., ВРХ на вирощуванні та відгодівлі – 425 гол. та нормативна чисельність сторожів для корів на 1000 гол. – 2,0 чол.

$$N_{ч} = 2,0 \times 200 : 1000 = 0,4 \text{ чол.} \times 1,25 = 0,5 \text{ чол.}$$

Нормативна чисельність сторожів для ВРХ на 1000 гол. – 1,58 чол.

Враховуючи це, оптимальною для типового кооперативу є чисельність сторожів для ВРХ 0,8 чол.

$$N_{ч} = 1,58 \times 425 : 1000 = 0,67 \text{ чол.} \times 1,25 = 0,8 \text{ чол.}$$

Загальна чисельність сторожів 1,3 чол., або приблизно 1,5 чол. Отримані у процесі дослідження зведені результати представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Оптимальна чисельність працівників типового сільськогосподарського виробничого кооперативу при різних рівнях механізації, чол.**

Професії	Рівень механізації, %		
	50	75	100
<i>Управлінський персонал</i>			
Голова кооперативу	1	1	1
Агроном	2	2	2
Зоотехнік	1	1	1
Ветлікар	2	2	2
Інженерно-технічна служба	2	2	2
Економіст	1	1	1
Бухгалтер	2	1,5	1
<i>Технічний персонал</i>			
Механізатори	14	14	14
Слюсарі ремонтної майстерні	5	5	5
Тваринництво:	36,5	28	19,5
Вирощування ВРХ, всього	28,5	22	15,5
у т. ч. доярки	10	7,5	5
<i>Продовж. табл. 3.7</i>			
телятниці	7	4	2,5
працівники для підведення кормів	5	4	1,5
слюсарі	2	2	2
технік штучного осіменіння	0,5	0,5	0,5
лаборант-обліковець	1	1	1
працівники складів, вагарі	1,5	1,5	1,5
сторожі	1,5	1,5	1,5
Свинарі	8	6	4
<b>Разом</b>	<b>66,5</b>	<b>57,5</b>	<b>48,5</b>

Джерело: власні дослідження на базі нормативів джерела [105].

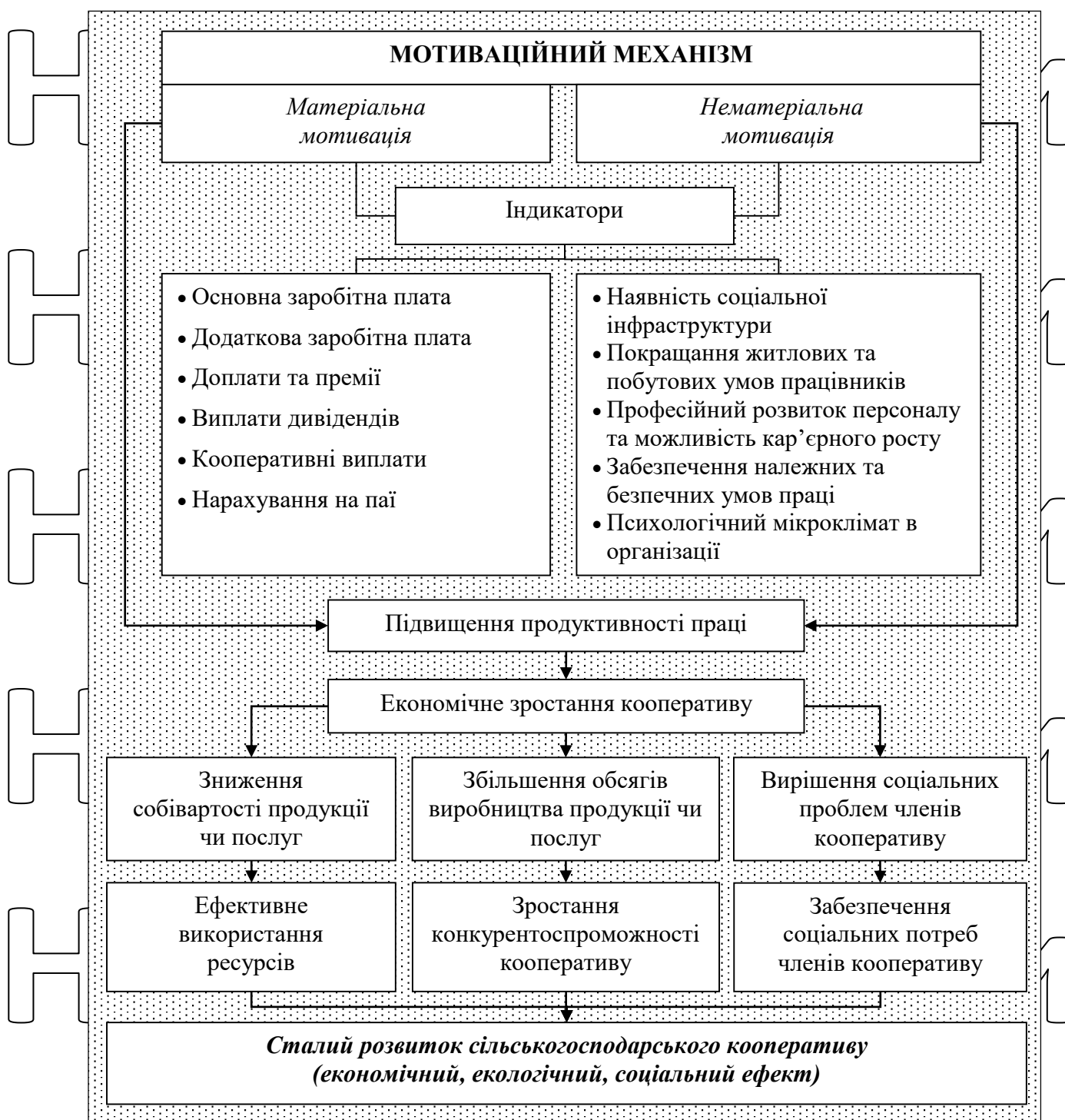
Проведені дослідження вказують на те, що підвищення рівня механізації виробничого процесу в типовому виробничому кооперативі має виключне значення з огляду на можливість підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок оптимізації чисельності персоналу. Зазначене підтверджується здійсненими розрахунками, на основі яких встановлено, що збільшення рівня механізованих робіт дозволяє скоротити чисельність працівників об'єкта дослідження. Зокрема, якщо порівняти рівень першого та другого етапів механізації (50 % та 75 %), то має місце скорочення досліджуваного показника на 9 чол. (13,5 %); першого та третього (50 % та 100 %) – на 18 чол. (27 %). Отриманий ефект досягається переважно за рахунок скорочення персоналу, який здійснює роботи технологічного характеру, а саме працівників, які, власне, забезпечують обслуговування великої рогатої худоби та свиней. При цьому слід зазначити, що зміна рівня механізації виконуваних робіт суттєво не впливає на чисельність апарату управління типового кооперативу, їх склад залишається стабільним на різних його етапах. Оптимізація чисельності персоналу сприяє скороченню матеріальних витрат на оплату праці, що обумовлює підвищення показників господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Представлені в дослідженні розрахунки оптимальної чисельності персоналу є характерними для типового виробничого сільськогосподарського кооперативу, який володіє певним набором визначених характеристик. Однак, практичне застосування представленої методики можливе в умовах сільськогосподарських виробничих кооперативів з відмінними від типового характеристиками, враховуючи при цьому їх індивідуальні особливості (розмір, спеціалізацію, місце розташування, ґрунти тощо). При цьому слід відзначити недоцільність її застосування в умовах сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів з огляду на принципову особливість формування якісного та кількісного складу його персоналу.

### 3. 2. Мотивація праці в сільськогосподарських кооперативах

Проблема зацікавленості у високопродуктивній праці актуалізується дедалі більше з огляду на прагнення суб'єктів агробізнесу ефективно господарювати. Непересічного значення у цьому процесі набуває формування дієвого мотиваційного механізму функціонування аграрних підприємств, у т. ч. кооперативних організацій, реалізація якого має ґрунтуватися за засадах системи управління кадровим потенціалом, складовою якої вбачається матеріальне та нематеріальне стимулювання праці. Індикатори мотиваційного механізму функціонування сільськогосподарського кооперативу представлено на рис. 3. 2.

Традиційно вважається, що формування ефективного механізму вимагає виявлення його основних складових (інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації праці) та оцінка впливу кожної із них на рівень продуктивної праці. Водночас, особлива увага має бути зосереджена на пошук способів підвищення не рівня продуктивності (як статичного показника), а на прискорення темпів його розвитку.



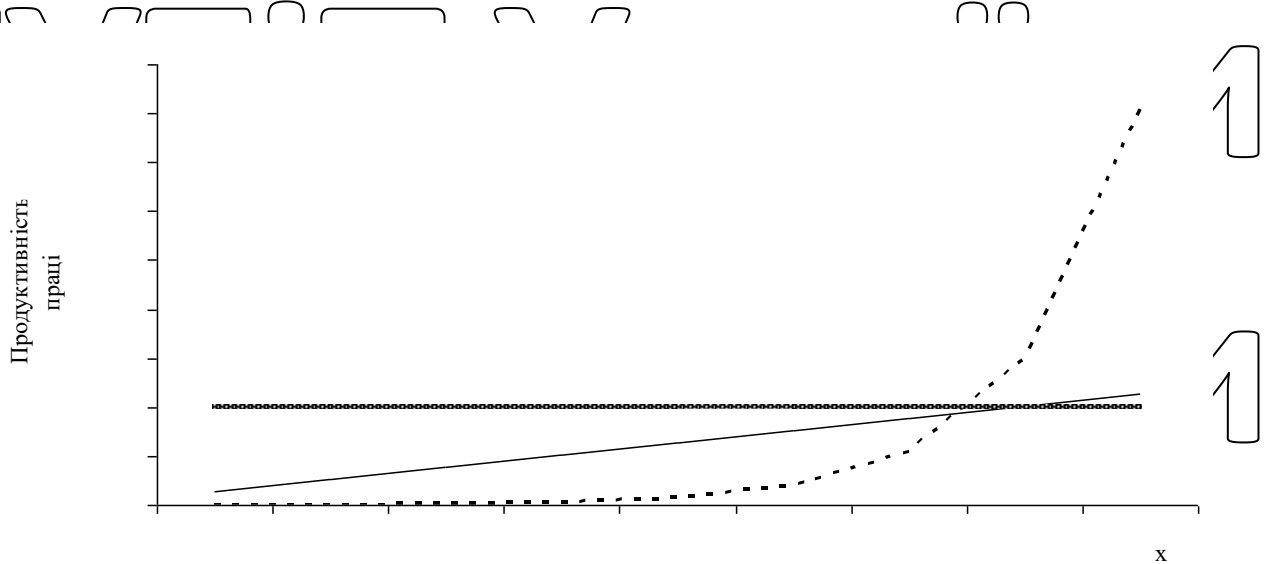
**Рис. 3. 2. Мотиваційний механізм функціонування сільськогосподарського кооперативу**

Джерело: власні дослідження.

Зазвичай оцінка розвитку економічних процесів та явищ описується шляхом використання методів вирівнювання трендів динамічних рядів. Недоліком цього методу є відсутність будь-яких обмежень щодо максимуму досліджуваного показника. Тобто за наявності стрімкої тенденції до підвищення



продуктивності згідно традиційних методів прогнозування, цей показник зростатиме необмежено довго, тоді як у реальності існує обмеження, зумовлені потужністю виробництва. З огляду на це, характер розвитку продуктивності праці зазвичай описується лінійною, або експоненціальною функціями, яким притаманний наведений вище недолік – необмеженість зростання (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Характер розвитку продуктивності праці персоналу сільськогосподарських кооперативів (традиційний підхід)**

Джерело: власні дослідження.

Примітка:  $x$  – момент часу від початку впровадження інструментів мотивації.

На мою думку, функція зростання продуктивності має вид логістичного рівняння, яке передбачає незначний початковий темп підвищення залежної змінної із наступним збільшенням швидкості зростання аж до критичного (максимально можливого) рівня показника. Тому, з метою виявлення факторів збільшення рівня продуктивності праці у сільськогосподарських кооперативах використано динамічну модель у вигляді диференціального рівняння:

$$\frac{\partial y(t)}{\partial t} = [\alpha_1 + \alpha_2]y(x) \cdot [Y_{\max} - y(t)], \quad (3.7)$$

де  $y(t)$  – продуктивність праці;

$x$  – момент часу від початку здійснення мотивації;

$\frac{\partial y(t)}{\partial t}$  – швидкість зміни продуктивності праці від мотивації в часі;  
 $Y_{\max}$  – максимально можливий рівень продуктивності праці;  
 $\alpha_1$  – внесок інструментів матеріальної мотивації праці у формування продуктивності праці, %;

$\alpha_2$  – внесок інструментів нематеріальної мотивації праці у формування продуктивності праці, %.

Для визначення впливу (внеску) інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації на процес формування продуктивності праці можна використовувати метод кореляційно-регресійного аналізу. При цьому із аналізу виключено такий інструмент як участь персоналу у господарському процесі, оскільки він у досліджуваній сукупності кооперативів не використовується. Визначення показників  $\alpha_1$  та  $\alpha_2$  проведено за схемою:

1) обчислення та перевірка на значущість коефіцієнтів кореляції кожного окремого показника та продуктивності праці шляхом перевірки  $t$ -критеріїв Стьюдента;

2) обчислення коефіцієнтів еластичності за методикою [240 с. 249];

3) визначення, на скільки зміниться рівень продуктивності праці в разі збільшення всіх показників окремо матеріальної та нематеріальної мотивації праці на 1%. Розрахунки здійснювались таким чином:

$$\Delta\Pi_{\text{MM}} = \sum_{i=1}^n E_{\text{MM}i} \Pi\Phi_i; \quad \Delta\Pi_{\text{NM}} = \sum_{j=1}^n E_{\text{NM}j} \Pi\Phi_j; \quad (3.8)$$

де  $\Delta\Pi_{\text{MM}}$  та  $\Delta\Pi_{\text{NM}}$  – приріст продуктивності праці в абсолютному виразі у разі підвищення всіх показників матеріальної та нематеріальної мотивації праці, відповідно;

$n$  та  $m$  – кількість показників, що уособлюють дію інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації праці, відповідно;

$E_{\text{MM}i}$  та  $E_{\text{NM}j}$  – коефіцієнт еластичності  $i$ -го показника матеріальної та  $j$ -го показника нематеріальної мотивації, відповідно;

середній для досліджуваної сукупності рівень показника продуктивності праці;

4) визначення показників  $\alpha_1$  та  $\alpha_2$  за формулою:

$$\alpha_1 = \frac{\Delta\Pi_{\text{ММ}}}{\Pi\Pi_{\text{Ф}} + \Delta\Pi_{\text{ММ}} + \Delta\Pi_{\text{НМ}}}, \quad \alpha_2 = \frac{\Delta\Pi_{\text{НМ}}}{\Pi\Pi_{\text{Ф}} + \Delta\Pi_{\text{ММ}} + \Delta\Pi_{\text{НМ}}}. \quad (3.9)$$

Однією із цілей запропонованої моделі є корегування змінних  $\alpha_1$  та  $\alpha_2$  з метою підвищення темпів та швидкості зростання продуктивності праці. Здійснювати це можливо шляхом виявлення тих інструментів мотивації, які найбільше стимулюють персонал кожного окремого кооперативу. Очевидно, що у випадку корегування механізму мотивації праці, який діяв протягом тривалого часу, застосування кореляційно-регресійного аналізу з метою обчислення показників  $\alpha_1$  та  $\alpha_2$  неможливе. У цьому випадку внесок матеріальної та нематеріальної мотивації у формування ефективності використання персоналу варто здійснювати шляхом використання методу експортного опитування працівників – саме вони мають визначати, що їм необхідно, щоб працювати більш ефективно.

Дієвість моделі перевірено на прикладі п'яти виробничих кооперативів Черкаської області: «Надія», «Агат - Агро», «Дзензелівське», «Аскольд-Агро» та «Лідер». Згідно результатів обчислення встановлено, що у досліджуваних кооперативах незначний вплив на продуктивність праці мають такі інструменти мотивації як розвиток персоналу та забезпечення його просування по службі (нематеріальною мотивацією), а також розмір інших компенсаційних та заохочувальних виплат (матеріальна мотивація) розмір додаткової заробітної плати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Результати кореляційного аналізу продуктивності праці та індикаторів дії інструментів мотивації праці

Показник	Коефіцієнт кореляції	Фактичне значення $t$ -критерію Стьюдента	Висновок про значущість коефіцієнта кореляції із ймовірністю 0,95
<i>Інструменти матеріальної мотивації праці</i>			
Розмір основної заробітної плати на 1 працівника	0,85	6,86	Значущий
Розмір додаткової заробітної плати на 1 працівника	-0,03	-0,12	Незначущий
Продовж. табл. 3.8			
Розмір інших компенсаційних та заохочувальних виплат	-0,11	-0,46	Незначущий
Нарахування на 1 пай	0,55	2,82	Значущий
<i>Інструменти нематеріальної мотивації праці</i>			
Наявність соціальної інфраструктури	0,77	5,19	Значущий
Покращення житлових та побутових умов працівників	0,82	6,03	Значущий
Професійний розвиток та можливість кар'єрного росту	-0,02	-0,10	Незначущий
Забезпечення належних та безпечних умов праці	0,62	3,38	Значущий
Психологічний мікроклімат організації	0,82	6,03	Значущий

Примітка: враховано дані СВК «Надія», «Агат-Агро», «Дзвинзівське», «Аскольд-Агро» та «Лідер» за 2020-2022 рр.; висновок здійснено із врахуванням критичного значення  $t$ -критерію Стьюдента  $t_{крит.} = 2,09$ .

Джерело: власні дослідження.

Середні значення досліджуваних показників, парні коефіцієнти регресії та коефіцієнти еластичності, обчислені на їх основі наведено у табл. 3.9. Згідно даних таблиці, найбільш значні зміни продуктивності праці у досліджуваних кооперативах у відсотковому виразі може спричинити збільшення розмір основної заробітної плати.

Таблиця 3.9

### Результати регресійного аналізу продуктивності праці та індикаторів дії інструментів мотивації праці

Показник	Середнє значення	Коефіцієнт регресії	Коефіцієнт еластичності, %
<i>Інструменти матеріальної мотивації праці</i>			
Розмір основної заробітної плати на 1 працівника, грн.	1193,36	0,06	1,32
Розмір додаткової заробітної плати на 1 працівника, тис. грн.	195,75	-0,05	0,00
Розмір інших компенсаційних та заохочувальних виплат, грн.	232,14	-0,02	-0,07
Нарахування на 1 пай, грн.	238,44	0,12	0,56
<i>Інструменти нематеріальної мотивації праці</i>			
Наявність соціальної інфраструктури	0,60	33,30	0,38
Покращення житлових та побутових умов працівників	0,40	35,17	0,27
Професійний розвиток та можливість кар'єрного росту	0,60	-1,05	-0,01
Забезпечення належних та безпечних умов праці	0,80	32,81	0,50
Психологічний мікроклімат організації	0,40	35,17	0,27

Джерело: власні дослідження.

За результатами попередніх обчислень визначено розміри можливих приростів продуктивності праці за рахунок додаткової матеріальної та нематеріальної мотивації праці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Вихідні дані для моделювання динаміки продуктивності праці в сільськогосподарських кооперативах

Тип мотивації	Приріст продуктивності праці за рахунок мотивації праці	Внесок інструментів мотивації праці у формування продуктивності праці
	$\Delta\Pi\P$	$\alpha$
Матеріальна мотивація праці	95,61	0,43
Нематеріальна мотивація праці	73,74	0,33

Джерело: власні дослідження.

Встановлено, що у матеріальній мотивації праці закладено більші резерви підвищення продуктивності ( $\alpha_2 < \alpha_1$ ). Аналіз впливу матеріальної та

нематеріальної мотивації на характер розвитку продуктивності праці доцільно здійснювати шляхом дослідження графіків динаміки результативності використання трудових ресурсів кооперативу (рис. 3. 4).

Графіки зміни рівня продуктивності праці ( $y(t)$ ) залежно від фактору часу відображено на рис. 3.4. Для порівняння також побудовано графік зміни ефекту за використання лише методів матеріальної мотивації ( $y_1(t)$ ).



**Рис. 3. 4. Динаміка та швидкість зміни продуктивності праці кооперативу залежно від факторів матеріальної та нематеріальної мотивації праці**

Примітка: максимальний рівень продуктивності праці прийнято на рівні  $Y_{\max} = 100$  тис. грн.

Джерело: власні дослідження.

Отже, здійснення і матеріального, і нематеріального стимулювання одночасно зумовлює швидше наближення ефекту до максимально можливого рівня, ніж при використанні тільки способів матеріального заохочення. У зв'язку із цим, швидкість зміни ефекту одночасно від матеріальної та нематеріальної

мотивації ( $\frac{\partial y(t)}{\partial t}$ ) раніше наближається до нульового значення порівняно із

ситуацією, коли використовуються тільки методи матеріального стимулювання

( $\frac{\partial y_1(t)}{\partial t}$ ).

Очевидно, що у момент досягнення максимально можливого рівня продуктивності праці, єдиним способом є підвищення власного потенціалу щодо максимуму результативності використання трудових ресурсів кооперативу.

Особливість запропонованої динамічної моделі полягає у тому, що її використання дає можливість змоделювати момент досягнення потенційного рівня продуктивності та заздалегідь визначити час, коли процес управління продуктивністю варто зорієнтувати на підвищення критичного рівня показника.

### Висновки до Розділу 3

1. Обґрунтовано, що непересічного значення в діяльності підприємства набуває оптимізація чисельного складу персоналу, яка сприяє скороченню матеріальних витрат на оплату праці, що обумовлює підвищення показників господарської діяльності суб'єкта господарювання. З метою отримання результатів, які є найбільш типовими для СВК регіону дослідження, взято до уваги основні показники діяльності 118 сільськогосподарських виробничих кооперативів Черкаської області. На основі отриманих даних обґрунтовано характеристики типового сільськогосподарського виробничого кооперативу (площа сільськогосподарських угідь – 15 000 000 га, з них рілля – 13 000 000 га, місце розташування – зона Лісостепова, тип ґрунтів – чорноземи). На основі розрахунків встановлено актуальний склад виробничих потужностей, визначено оптимальну суму заробітної плати, визначено обсяги витрат за іншими статтями для типового кооперативу і на цій основі запропоновано оптимальний склад його персоналу (управлінського та технічного).

2. Для умов типового виробничого кооперативу оптимізовано площі посівів сільськогосподарських культур. Встановлено, що за рахунок оптимізації площі посівів стане можливим підвищення рівня рентабельності господарської діяльності типового виробничого кооперативу майже удвічі, що матиме прояв завдяки: 1) перекриттю збитків виробництва одних видів сільськогосподарської

продукції прибутками, отриманими від виготовлення більш рентабельних видів продукції; 2) переходу до виробництва тих видів сільськогосподарської продукції, які найбільш економічно вигідні для кооперативу; 3) розробці не лише економічно доцільної, а й екологічно обґрунтованої сівозміни (для збереження родючості ґрунту).

3. На основі проведених розрахунків виявлено, що збільшення рівня механізованих робіт дозволяє скоротити чисельність працівників типового виробничого кооперативу. Зокрема, при порівнянні рівня першого та другого етапів механізації (50 % та 75 %), то має місце скорочення досліджуваного показника на 9 чол. (13,5 %); першого та третього (50 % та 100 %) – на 18 чол. (27 %). Отриманий ефект досягнуто за рахунок скорочення персоналу, який здійснює роботи технологічного характеру, а саме працівників, які забезпечують обслуговування великої рогатої худоби та свиней. При цьому виявлено, що зміна рівня механізації виконуваних робіт суттєво не впливає на чисельність апарату управління типового кооперативу.

4. Розроблено мотиваційний механізм стимулювання праці в сільськогосподарських кооперативах, складовими якого є матеріальні та нематеріальні стимули. Обґрунтовано необхідність врахування темпів прискорення рівня продуктивності праці як важливого показника розвитку кооперативної організації. З метою виявлення факторів збільшення рівня продуктивності праці у сільськогосподарських кооперативах використано динамічну модель у вигляді диференціального рівняння, на основі якого ідентифіковано розміри можливих приростів продуктивності праці за рахунок додаткової матеріальної та нематеріальної мотивації праці. Встановлено, що у матеріальній мотивації праці закладено більші резерви підвищення продуктивності. Представлена модель продуктивності праці передбачає управління не лише ефективністю використання трудових ресурсів у кооперативах, але й характером розвитку цього показника.



## ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволили отримати теоретичні висновки і на їх основі обґрунтувати пропозиції щодо розвитку основ формування та використання персоналу сільськогосподарських кооперативів, а саме:

1. Доведено, що в сучасних умовах сільськогосподарські кооперативи є організаційно-правовою формою підприємства, адекватною завданням ринкової трансформації. Кооперацію слід розглядати як специфічний процес об'єднання зусиль і ресурсів з врахуванням економічної користі від спільних дій, забезпечення соціальних переваг та захисту інтересів членів кооперативу. Сільськогосподарський кооператив визначено як відкриту підприємницьку структуру, засновану на демократичних принципах рівноправності членів-учасників, створену на основі добровільного об'єднання їх фізичних, матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів для задоволення економічних та соціальних потреб на основі взаємодопомоги.

2. Теоретичне узагальнення ключових аспектів оцінки ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів зумовило необхідність запровадження комплексного підходу до вирішення цієї проблеми на основі застосування трьох груп показників, а саме: за характером цільових показників (результативність праці, професійна поведінка працівників, особисті якості), способом вимірювання (вартісний критерій, часовий критерій, умовні показники), ступенем деталізації поняття «персонал» (оцінка персоналу в цілому, оцінка окремо технічного персоналу, оцінка окремого робітника, оцінка окремого менеджера).

3. Досягнення стратегічних цілей господарювання сільськогосподарських кооперативів можливо на основі застосування розробленої системи мотиваційних чинників праці в кооперативі, до складу якої включено економічні (матеріальні), виробничо-побутові, соціальні та психологічні чинники. Виявлено, що ключове місце в структурі мотиваційних чинників персоналу

сільськогосподарських кооперативів наразі посідають економічні, зокрема – грошова винагорода за працю. При цьому обґрунтовано об'єктивну необхідність та доцільність застосування нових ефективних інструментів мотивації персоналу, зокрема нематеріального характеру.

4. Резерв підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських кооперативів вбачається в оптимізації чисельного складу персоналу, що зумовлює скорочення витрат на оплату праці. Розрахунок оптимального складу персоналу доцільно здійснювати на основі запропонованої методики з урахуванням характеристик окремих виробничих кооперативів. Для умов типового виробничого кооперативу виявлено вплив рівня механізації виробничого процесу на формування складу працівників, зокрема підвищення рівня механізації від 50 до 100 % зумовлює можливість скорочення чисельності працівників на 27 %, а відтак і витрат на оплату праці. Отриманий ефект досягається переважно за рахунок скорочення технічного персоналу.

5. За рахунок оптимізації площі посівів стане можливим підвищення рівня рентабельності господарської діяльності типового виробничого кооперативу майже удвічі, що матиме прояв завдяки: 1) перекриттю збитків виробництва одних видів сільськогосподарської продукції прибутками, отриманими від виготовлення більш рентабельних видів продукції; 2) переходу до виробництва тих видів сільськогосподарської продукції, які найбільш економічно вигідні для кооперативу; 3) розробці не лише економічно доцільної, а й екологічно обґрунтованої сівозміни (для збереження родючості ґрунту).

6. Особливості функціонування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, зокрема специфічний економічний механізм діяльності та неприбуткова природа, зумовлюють доцільність використання нового підходу до формування складу його персоналу, який полягає в оптимізації чисельності найманих працівників з метою задоволення потреб у господарських послугах та максимізації прибутку членів-власників кооперативу.

7. Підвищення рівня продуктивності праці як важливого показника розвитку кооперативів стане можливим за рахунок запропонованого мотиваційного механізму стимулювання праці, складовими якого є матеріальні та нематеріальні чинники. Виявлення факторів зростання рівня продуктивності праці у сільськогосподарських кооперативах слід здійснювати з використанням динамічної моделі у вигляді диференціального рівняння, практична реалізація якої дає можливість визначити оптимальне співвідношення інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації праці. При цьому, під оптимальним розуміється таке співвідношення, що забезпечує найбільш швидке наближення показника продуктивності праці до максимально можливого рівня в окремому сільськогосподарському кооперативі з урахуванням його індивідуальних особливостей.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Монографія. Київ. 2016. 292 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і головний ред. В.Т. Бусел – К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
3. Про сільськогосподарську кооперацію: закон України від 17 лип. 1997 р. № 469. Відомості Верховної Ради України. 1997. №39. С. 683-695.
4. Про кооперацію: закон України від 10 лип. 2003 р. № 1087 IV. Економіка АПК, 2003. №9. С. 142-152.
5. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В.В. Зіновчук. 2-е вид., доп. і перероб. К.: Логос, 2001. 380 с.
6. Горбонос Ф.Б. Кооперація: методологічні і методичні основи. Ф.Б. Горбонос. Львів: Львів. держ. аграр. ун-т, 2003. 264 с.
7. Гончаренко В.В. Кредитні спілки як фінансові кооперативи: міжнародний досвід та українська практика. В.В. Гончаренко, К.: Наук. думка, 1997. 240 с.
8. International Co-operative Alliance. (Annual Report 1994. Review of International Co-operational, Vol. 87, No. 4, 1994). Geneva, Switzerland. 1994. P. 11-14.
9. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. В.В. Зіновчук. К.: Логос, 1996. 224 с.
10. Історія кооперативного руху. С.Г. Бабенко, В.Г. Галушок, С.Д. Гелей [та ін.] ; Львівська кооперативна акад. Львів: Ін-т українознавства НАНУ, 1995. 410 с.
11. Корпоративний менеджмент. Метод «Дюпон». URL: <http://www.cfin.ru/chuvakhin/dupont.shtml>
12. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
13. Крисальний О.В. Розвиток кооперації в контексті аграрної реформи в Україні. О.В. Крисальний. Економіка АПК. 1995. №10. С. 29-33.

14. Барищевська І. В. Формування собівартості продукції рослинництва та шляхи її зниження на сільськогосподарських підприємствах. Наукова стаття. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва №7. Харків. 2019. С. 70-76.

15. Зіновчук В.В. Тенденції і перспективи формування кооперативного сектора АПК України у пореформений період. В.В. Зіновчук. Перспектива кооперації в АПК України в умовах інтеграції в Європейський Союз: Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2005 р. Львів. держ. аграр. ун-т. Львів: Львівський державний агроекологічний університет, 2005. С. 94-110.

16. Полов В.Ю. Український господарський менталітет: сутність і трансформації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. В.Ю. Попов. К., 2000. 20 с.

17. Мельник С.І. Соціально-економічні проблеми відтворення та ефективного використання ресурсного потенціалу села. С.І. Мельник. К.: ННЦ ІАЕ, 2004. 428 с.

18. Машлій Г. Фінансові результати діяльності підприємств в Україні: аналіз сучасного стану та напрями вдосконалення управління. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 2 (13). С. 261- 267.

19. Вітвицький В.В. Організаційно-економічні аспекти продуктивності в галузі АПК. В.В. Вітвицький. Продуктивність агропромислового виробництва: наук.-практ. зб. К., 2004. №1. С. 5-18.

20. Про встановлення розміру мінімальної заробітної плати на 2002 рік: закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Відомості ВРУ. 2002, №15. Ст. 99.

21. Мищенко Д. А. Шляхи удосконалення державної фінансової підтримки сільськогосподарського комплексу України на сучасному етапі розвитку. Агросвіт. 2015. № 3-4. С.10 – 14.

22. Усі права захищені [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroua.net/>

23. Нечипоренко О.М. Формування кооперативних підприємств в аграрному секторі економіки. О. М. Нечипоренко. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 172 с.

24. Могильний О.М. Державна політика підтримки кооперації на селі. О. Могильний, В. Шовкалюк. Таврійський наук. вісн. 2007. С. 3-11.

25. Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку: указ Президента від 6 черв. 2000 р. Офіційний вісник України. 2000 №3. С. 20-22.

26. Березівський П.С. Техніко-економічна основа організації зернопереробних підприємств. П.С. Березівський, В.А. Колодійчук. Львів: Укр. технології, 2003. 176 с.

27. Власюк О.С. Індекс людського розвитку: досвід Україн. О.С. Власюк, С.І. Пирожков. К., 1995. С. 4-9.

28. Булуй. О.Г. Економічна ефективність діяльності сільськогосподарських кооперативів. Дисертація. Житомир. 2017. С.52.

29. Господарський кодекс України: закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV зі змін. та доп. Харків: ПП «ІГВІНІ», 2008. 232 с.

30. Економіка і організація аграрного сервісу П.О. Мосіюк, О.В. Крисальний, М.Л. Сердюк, О.С. Мельник та ін.]; за ред. П.О. Мосіюка. – К.: ІАЕ, 2001. – 345 с.

31. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. Посібник. О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2005. 261 с.

32. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. Посібник. С.І. Дем'яненко. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.

33. Управління трудовим потенціалом: навч. Посібник. В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.

34. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії ВР України 28 червня 1996 р. К.: Преса України, 1997. 80 с.

35. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 груд. 1971 р. №322-VIII. Закони України. К., 1996. Т.1. С.252-268.

36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України за 2020 р.

URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/07/Zb\\_Bsph\\_2020.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/Zb_Bsph_2020.pdf).

37. Faostat. Value of Agricultural Production. 2021. URL: <http://www.fao.org>.

38. Chemerys V., Dushka V., Dorosh M., Maksym V. Export potential of the livestock breeding industry of Ukraine. Agricultural and Resource Economics. 2020. Vol. 6. No. 3. Pp. 5–28. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.01>.

39. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

40. Класифікатором професій ДК 003-95: затв. наказом Держстандарту України від 27.07.95 р. № 257 (із змінами та доп. від 28.04.2005 р. № 101) Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.upk.org.ua>

41. Дегтярьова Ю.В. Роль економіко-математичних моделей при прийнятті рішень в умовах ринкової економіки. Ю.В. Дегтярьова. Формування ринкових відносин в Україні, 2006, № 11. С.12-15.

42. Економіка АПК 2009. № 9. С. 11-14.

43. Економічний словник-довідник за ред. С.В. Мочерного. К.: Femina. 1995. – 368 с.

44. Зінювчук В.В. Тенденції і перспективи формування кооперативного сектора АПК України у пореформений період. В.В. Зінювчук. Перспектива кооперації в АПК України в умовах інтеграції в Європейський Союз: Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2005 р. Львів. держ. аграр. ун-т. Львів: Львівський державний агроекологічний університет, 2005. С. 94-110.

45. Офіційний сайт Інформаційно-аналітичної агенції «АПК-Інформ» URL: <http://www.apk-inform.com/ru/analityc> (дата звернення 14.09.2023).

46. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України URL: <http://minagro.gov.ua> (дата звернення 22.09.2023).

47. Про деякі заходи щодо поліпшення умов господарювання недержавних с.-г. підприємств: указ Президента від 9 березня 2000 р. №398 Урядовий кур'єр. – 2000. 28 березня.

48. Швидка Г.Ю. Регіональні аспекти розвитку ринку праці в Україні. Г.Ю. Швидка. Вісник Технологічного університету Поділля. 2003. №4. С. 146-149.

49. Універсальний словник-енциклопедія гол. ред. М. Попович. К.: Ірина, 1999. XII. 155Г С., іл.

50. Сухарський В.С. Економічний словник-довідник. В.С. Сухарський. Тернопіль: Навчальна книга, 2002. 328 с.

51. Законодавство України про охорону праці: збірник нормативних документів: в 4-х т. К., 1997. Т.1. 528 с.; Т.2. 384 с.; Т.3. 576 с.; Т.4. 348 с.

52. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства: в 2-х ч. С.Ю. Вігуржинська. Одеса: Прометей, 2004. 170 с.

53. Про підприємства в Україні: закон України від 27 берез. 1991 р. № 887-ХІІ Відомості Верховної Ради України. 1991. №24.

54. Пантелеймоненко А.О. Аграрна кооперація в Україні: теорія і практика: монографія. А. О. Пантелеймоненко. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 347 с.

55. Пантелеймоненко А.О. Становлення кооперації в українському селі: історико-економічні аспекти: монографія А. О. Пантелеймоненко. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2006. 227 с.

56. Про внесення змін до Закону України «Про кооперацію» щодо набуття членами кооперативу права власності: закон України від 14 черв. 2009 р. № 1448-VI. Голос України. 2009. 1 лип.; ВВР України. 2009. №43. Ст. 639.

57. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: ukrstat.gov.ua (дата звернення 15.10.2023).

58. Про затвердження Державної цільової економічної програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на період до 2015 року: постанова КМУ від 3 червня 2009 р. №557. Урядовий кур'єр. 2009. 12 черв.; Бухгалтерія в сіл. гос-ві.- № 14. С. 13.



59. Про затвердження плану організаційних заходів щодо сприяння розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та забезпечення доступу особистих селянських і фермерських господарств на ринок аграрної продукції: розпорядження КМУ від 14 лютого 2009 р. №219-р. Урядовий кур'єр. 2009. 1 квіт.

60. Про зайнятість населення: закон України від 01.03.91 р. № 803-ХІІ. Закони України. К., 1996. Т1.С. 252-268.

61. Корягіна А.Д. Особливості формування кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств. А.Д. Корягіна. Таврійський наук. вісн. 2008. Вип. 58. С. 282-292.

62. Корягіна А.Д. Роль і місце сільськогосподарських виробничих кооперативів в аграрному секторі економіки. А.Д. Корягіна. Вісн. аграр. науки Причорномор'я. 2008. Вип. 3 (46). С. 107-114.

63. Маслоу А. Мотивація і особистість. Електронний ресурс. А.Маслоу. Режим доступу: <https://samoosvita.in.ua/abraham-maslou-motyvatsiya-i-osobystist-in.ua/>

64. Земельний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), №440-ІХ від 14.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14%20#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

65. Stepasyuk L.M., Slobodanyk D.O. Factor analysis of the profitability of technical cultures. Colloquium-journal. №27 (150), 2022. Część 1. Warszawa, Polska. С.23-25

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП УкРАЇНИ  
**ДОДАТКИ**

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП УкРАЇНИ

НУБІП УкРАЇНИ

# НУБІП України

Додаток А

## Оптимальна структура посівних площ за типами ґрунту на 2023 р., %

Назва показника	Типи ґрунтів				
	чорнозем типовий	чорнозем опідзолений	Опідзолені і лісові	лучно-типово-чорноземні	дерново-опідзолені
Загальна посівна площа	100	100	100	100	100
Зернові культури	51,3	40,0	40,0	49,3	40,0
з них:					
пшениця	18,6	17,4	17,4	18,4	17,4
жито	2,8	2,6	2,6	2,6	2,6
ячмінь	5,4	13,3	-	12,9	13,3
-	-	-	-	6,5	6,7
кукурудза	7,1	-	20,0	8,9	-
зернобобові	17,4	6,7	-	-	-
Технічні культури	18,6	28,0	28,0	23,1	25,0
з них:					
цукрові буряки	0,9	25,0	25,0	-	25,0
соняшник	14,1	-	-	-	-
соя	-	-	-	21,9	-
ріпак	2,9	-	-	-	-
Овоче-баштанні культури, картопля	0,7	3,0	3,0	1,2	-
Кормові культури	30,0	32,0	31,9	27,3	34,9
з них:					
кормові коренеплоди	3,6	-	-	-	2,9
кукурудза на силос та зелений	-	32,0	31,9	4,7	32,0
однорічні трави	3,6	-	-	3,1	-
багаторічні трави	22,8	-	-	19,5	-

Джерело: розраховано на базі [41, с. 12].

# НУБІП України

# НУБІП України

## Додаток Б

### Оптимальна структура посівних площ запропонованого сільськогосподарського виробничого кооперативу

Назва показника	Оптимальна площа, га
Загальна площа сільськогосподарських угідь	15 000 000
рілля	13 000 000
в т.ч.: Зернові культури приблизно 51,3 %	6 669 000
пшениця	2 418 000
з них:	923 000
	364 000
	702 000
	2 262 000
в т.ч.: Технічні культури приблизно 18,6%	2 418 000
з них: соняшник	1 950 000
	468 000
в т.ч.: Кормові культури приблизно 30%	3 900 000
з них: кормові коренеплоди	702 000
	3 198 000

Джерело: розраховано на базі [41, с. 12]

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## Додаток В

**Розрахунок потреби сільськогосподарської техніки  
типового сільськогосподарського кооперативу**

Назва техніки		Розрахункова кількість, шт		
1.	Трактори:	ХТЗ-2511	1	
		МТЗ-82.1	3	
		ЮМЗ-8082	2	
		ХТЗ- 17221	3	
		ХТЗ-150-05	1	
2.	Луцильники:	ЛДВ-3	1	
		ЛДГ-7	1	
3.	Зубові борони		18	
4.	Котки		2	
5.	Культиватори	КПС-4	2	
		КШН-5,6	1	
		Европак -	1	
6.	Сівалки:	зернові:	СЗТ-3,6А	2
			СПУ-6ЛД	1
		бурякові:	СТВТ-12/8М	2
		кукурудзяні:	СПС- 12-01	2
7.	Культиватори для міжрядкової обробки	УСМК-5,4	1	
		КФ-5,4	1	
		КРН-5,6	2	
8.	Зерноочисна машина	САД -10	1	
9.	Плуги:	ПЛН-3-35	2	
		ПЛН-5-35	2	
10.	Дискові борони	БДВП-6,3	2	
		БДТ-3	2	
11.	Обприскувачі	ОП-2000	1	
12.	Комбайни:	Зернозбира льні	КЗС-9,1	4
		Скирдоклад	СНУ -0,5	1
		Коренезбирач	КС-6	1
		Гичкозбиральна машина	БМ-6	1
		Кормозбиральний комбайн	ДОН -680	1
			КПИ -2,4	1
			Ріпаковий стіл	
13.	Розкидувачі мінеральних добрив	МВУ-0,5	1	
		МВУ-5	1	
14.	Розкидувачі органічних	МТО-6	2	
		ПРТ-10	1	
15.	Причепи:	2ПТС-4	2	
		1ПТС-9	1	
16.	Завантажувачі сівалок	ЗСА-40	1	
17.	Буряконавантажувач	СПС -4,2	1	

Джерело: розраховано на базі [41].