

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Оцінка ефективності використання персоналу підприємства
(на матеріалах СТОВ «ім. Шевченка»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
за денною формою

Яцина Т.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор,

Чмир О.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Анотація

Яцина Т.Б. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства (на матеріалах СТОВ «ім. Шевченка»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 70 с.

Визначено сутність та принципи оцінювання ефективності використання персоналу підприємства. Розглянуто методичний інструментарій оцінки ефективності використання персоналу підприємства.

Проведено аналіз факторів ефективності використання персоналу СТОВ «ім. Шевченка». Здійснено оцінювання ефективності використання персоналу підприємства, визначено, що за досліджуваній період простежується непевна тенденція – значення частини показників зросло, що пов'язано зі зростанням прибутку, натомість, ефективність використання персоналу при виробництві сільськогосподарської продукції знизилась, що пов'язано зі збільшенням чисельності працівників при незначному зростанню обсягів виробництва.

Розроблено алгоритм впровадження ключових показників ефективності при оцінюванні персоналу, запропоновано зміни у системі преміювання окремих категорій працівників на основі оцінювання результатів їх діяльності. Запропоновано алгоритм інтеграції системи оцінювання персоналу в стратегію СТОВ «ім. ШЕВЧЕНКА». Визначено економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, оцінювання персоналу, ефективність, продуктивність праці, ключові показники ефективності, компетенції.

Abstract

Yatsyna T.B. Evaluation of the Effectiveness of Personnel Utilization at the Enterprise (based on the materials of the LLC "Shevchenko"). Qualification scientific paper on the basis of copy. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 70 p.

The essence and principles of evaluating the effectiveness of personnel utilization at an enterprise are defined. The methodological tools for assessing the effectiveness of personnel utilization are considered.

The analysis of the factors affecting the effectiveness of personnel utilization at LLC "Shevchenko" was carried out. An assessment of the efficiency of the use of the enterprise's personnel was carried out, it was determined that during the studied period an uncertain trend was observed - the value of some indicators increased, which is associated with the growth of profits, while the efficiency of the use of personnel in the production of agricultural products decreased, which is associated with an increase in the number of employees with a slight increase in production volumes.

An algorithm for implementing key performance indicators in personnel evaluation was developed, and changes to the bonus system for certain employee categories based on performance results were proposed. An algorithm for integrating the personnel evaluation system into the strategy of LLC "Shevchenko" was suggested. The economic feasibility of implementing the proposed measures was determined.

Keywords: personnel, personnel evaluation, effectiveness, labor productivity, key performance indicators, competencies.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Сутність та принципи оцінювання ефективності використання персоналу підприємства | 8 |
| 1.2. Методичний інструментарій оцінки ефективності використання персоналу підприємства | 14 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА» | 21 |
| 2.1. Аналіз факторів ефективності використання персоналу підприємства | 21 |
| 2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства | 33 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА» | 44 |
| 3.1. Удосконалення процедур оцінювання персоналу підприємства | 44 |
| 3.2. Вплив удосконалення методів оцінювання персоналу на показники продуктивності праці | 56 |
| ВИСНОВКИ | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |
| ДОДАТКИ | 71 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання оцінки ефективності використання персоналу підприємств сьогодні є одним із ключових напрямів у забезпеченні їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. У сучасній економіці, де людський капітал є головним ресурсом, ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств, визначаючи їх адаптивність до змін ринкового середовища.

Зростаючі виклики, пов'язані зі швидкими змінами технологій, глобалізацією ринків і посиленням конкуренції, змушують підприємства звертати більше уваги на питання підвищення продуктивності праці, вдосконалення механізмів мотивації та створення умов для розвитку професійних компетенцій працівників. При цьому оцінка ефективності використання персоналу стає основою для ухвалення управлінських рішень, які сприяють раціональному використанню трудових ресурсів і досягненню стратегічних цілей.

Традиційно в управлінні персоналом акцент робився на кількісних показниках зайнятості, а також на мінімізації витрат на утримання працівників. Однак у сучасних умовах все більше значення надається якісним аспектам: продуктивності, рівню кваліфікації, інноваційній активності працівників, їх задоволеності роботою. Таким чином, у фокусі уваги опиняються методи оцінювання, які дозволяють врахувати не лише кількісні, але й якісні характеристики використання персоналу.

Сучасні підходи до оцінки ефективності використання персоналу передбачають інтеграцію економічних, соціальних і організаційних аспектів. У зв'язку з цим менеджмент підприємства повинен приділяти більше уваги питанням організації праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури. Все це вимагає нових підходів до управління персоналом, які враховують сучасні тенденції і

відповідають потребам підприємств у підвищенні їхньої конкурентоспроможності.

У вітчизняній науковій літературі проблеми оцінки ефективності використання персоналу підприємств почали активно розглядатися з початку 2000-х років. При цьому основний акцент робився на кількісних методах оцінки, тоді як якісні аспекти залишалися поза увагою.

Теоретичні та практичні аспекти організації процесу оцінювання персоналу досліджувала ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Л. Балабанова, М. Безпарточний, О. Грішнова, В. Данюк, О. Крушельницька, А. Колот, А. Кібанов, А. Монстович, Ю. Одегов, В. Петюх, О. Сардак, В. Соколовська та інші. У їхніх працях чітко визначено сутність оцінювання персоналу, виділено принципи та методи цього процесу. Однак, незважаючи на наукові досягнення, багато керівників-практиків досі інтуїтивно обирають методи оцінювання для вирішення конкретних кадрових завдань, що знижує ефективність їхнього застосування.

У сучасних умовах необхідність комплексного підходу до оцінки ефективності використання персоналу з урахуванням економічних, соціальних і організаційних чинників є актуальною і має практичне значення для підвищення результативності діяльності підприємств.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності використання персоналу СТОВ «ім. Шевченка».

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені наступні завдання:

- визначити сутність та принципи оцінювання ефективності використання персоналу підприємства;
- систематизувати методи оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- провести аналіз факторів ефективності використання персоналу СТОВ «ім. Шевченка»;

- оцінити ефективності використання персоналу СТОВ «ім. Шевченка»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення процедур оцінювання персоналу підприємства;
- визначити вплив удосконалення методів оцінювання персоналу на показники продуктивності праці.

Об’єкт дослідження – процес організації оцінювання ефективності персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу оцінювання персоналу у СТОВ «ім. Шевченка».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації оцінювання персоналу підприємств. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система спеціальних та загальнонаукових методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем оцінювання персоналу, матеріали та статистична звітність СТОВ «ім. Шевченка».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені автором пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу можуть бути використані СТОВ «ім. Шевченка» та іншими аграрними підприємствами.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та принципи оцінювання ефективності використання персоналу підприємства

Наприкінці ХХ ст. персонал почали розглядати як основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності організації. Працівники із пасивного виконання перетворюються на активних учасників виробництва. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а кваліфіковані кадри – найважливішим активом та беззаперечною перевагою будь-якого підприємства. Аудит виконаних робіт і трудових процесів є основою для вдосконалення управління трудовими ресурсами. Оцінка ефективності використання персоналу дає змогу зрозуміти, наскільки результативно співробітники використовують свій потенціал. Низька продуктивність праці призводить до зниження економічних показників підприємства, що є неприпустимим в умовах динамічного ринку.

Саме тому важливо визначати, як виміряти та підвищити ключові показники ефективності, а також оцінювати, які управлінські рішення безпосередньо впливають на мотивацію працівників. Визначення таких аспектів сприяє формуванню стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Питання оцінювання ефективності використання персоналу досліджено багатьма науковцями. Так, за С.Ф. Покропивним, оцінка персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) працівників з відповідними параметрами, вимогами. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору досягнутих результатів і шляхів їх

досягнення. Він наголошує, що оцінювання персоналу має бути системним і враховувати як індивідуальні, так і колективні результати діяльності [45].

Л. В. Балабанова [10, 11] та Л. М. Шимановська-Діанич [59] вважають, що оцінювання – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівників (здібностей, мотивації, властивостей) вимогам посади або робочого місця. Вони підкреслюють, що це має бути регулярна характеристика, яка враховує як досягнуті результати, так і шляхи їх покращення.

В.Г. Андрійчук акцентує увагу на специфіці оцінювання персоналу в сільському господарстві. На його думку, ефективність використання трудових ресурсів у цій галузі залежить від таких факторів, як сезонність робіт, рівень механізації, а також особливості організації праці в умовах різних природно-кліматичних зон. Він пропонує оцінювати ефективність через продуктивність праці, рівень трудомісткості та рентабельність виробничих процесів [7].

Л.І. Шваб підкреслює, що ефективність використання персоналу залежить не лише від професійних компетенцій працівників, але й від якості управлінських рішень, спрямованих на мотивацію, навчання та розвиток персоналу. Вона наголошує на важливості соціальних показників, таких як рівень задоволеності працею та умови роботи [58].

Деякі дослідники фокусуються на результативності діяльності працівника [34, 41, 55, 59]. Зокрема, оцінка працівника розглядається як оцінка підсумків його роботи. Американські фахівці з управління визначають оцінювання персоналу як засіб, що надає керівникові інформацію про ефективність виконання працівником делегованих обов'язків.

Західні експерти в галузі менеджменту наголошують на тому, що оцінювання персоналу повинно бути не лише аналітичним процесом, але й можливістю для відкритого обговорення прогресу працівника. Це включає визначення шляхів вдосконалення його діяльності та способів реалізації професійного потенціалу. Працівник повинен чітко розуміти свої помилки,

причини їх виникнення (особистісні чи професійні) та шляхи їх усунення для досягнення максимальної ефективності.

Аналізуючи наведені підходи, можна зробити висновок, що ефективність використання персоналу – це багатогранне поняття, яке охоплює як кількісні, так і якісні аспекти діяльності працівників. До кількісних аспектів можна віднести продуктивність праці, рівень трудомісткості, рентабельність, а до якісних – професійні компетенції, рівень мотивації, задоволеність працею та умови роботи. Отже, ефективність використання персоналу можна визначити як ступінь відповідності результатів трудової діяльності працівників поставленим цілям організації з урахуванням раціонального використання їхніх здібностей, мотивації та потенціалу.

Для повноцінного функціонування системи оцінювання необхідно чітко сформулювати її мету. Саме мета оцінювання визначає, на які аспекти діяльності персоналу потрібно звернути увагу, які показники аналізувати та які управлінські рішення приймати. Розуміння цільової спрямованості оцінювання дозволяє ефективніше використовувати його результати для підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. До основних цілей можна віднести:

- виявлення резервів підвищення продуктивності праці;
- оптимізація використання трудових ресурсів;
- підвищення рівня мотивації працівників через оцінювання результатів їх діяльності;
- підтримка стратегічного розвитку підприємства через ефективне управління людськими ресурсами.

Оцінювання персоналу виконує низку важливих функцій, кожна з яких сприяє ефективному управлінню працівниками та досягненню цілей підприємства, основними з яких є:

- регулююча;
- оцінювальна;
- інформаційна;

- організаційна;
- стимулююча [12, 13, 21, 22, 23].

Сутність регулюючої функції полягає в тому, що оцінювання персоналу дозволяє вчасно виявляти відхилення у виконанні працівниками своїх обов'язків, оцінювати відповідність їхньої роботи встановленим стандартам та нормам. Завдяки цьому можна оперативно вносити корективи в організацію роботи, спрямовуючи зусилля персоналу на досягнення запланованих результатів.

Основним завданням оцінювальної функції є визначення рівня відповідності кваліфікації, навичок та результатів роботи працівників до вимог посади або робочого місця. Вона допомагає об'єктивно оцінити як професійні досягнення, так і потенціал співробітників, що важливо для ухвалення кадрових рішень.

У процесі оцінювання збирається, систематизується та аналізується інформація про діяльність працівників, їхній потенціал і рівень компетентності. Ця інформація використовується для ухвалення управлінських рішень, розробки програм навчання та підвищення кваліфікації, а також для планування кар'єрного розвитку персоналу.

Оцінювання сприяє вдосконаленню організаційної структури підприємства, розподілу функцій між працівниками та підвищенню ефективності роботи команди. Воно також дозволяє визначити, чи відповідає поточна організація праці стратегічним цілям підприємства, і в разі потреби запропонувати зміни.

Оцінювання стимулює працівників до підвищення своєї продуктивності, покращення якості роботи та професійного зростання. Стимулювання переважно досягається через визнання їхніх успіхів, надання конструктивного зворотного зв'язку та створення умов для реалізації особистих і професійних цілей.

Кожна з цих функцій є важливою складовою процесу оцінювання, забезпечуючи комплексний підхід до управління персоналом, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства базується на низці принципів, які забезпечують об'єктивність, системність і результативність цього процесу. Основні з них наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Принципи оцінювання ефективності використання персоналу підприємств

| Принцип | Сутність принципу | Практичне значення |
|------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Алгоритмічність | Передбачає чітку послідовність дій у процесі оцінювання для забезпечення структурованого підходу. | Забезпечує прозорість процесу оцінювання, знижує ризик суб'єктивності та помилок. |
| Адаптивність | Забезпечує врахування змін зовнішнього середовища, внутрішніх умов та особливостей посад. | Дає змогу адаптувати оцінювання до нових викликів, підвищуючи його актуальність і ефективність. |
| Комплексність | Включає оцінювання кількісних і якісних аспектів діяльності працівника. | Дозволяє отримати всебічну характеристику працівника та його внеску в діяльність підприємства. |
| Пріоритетність | Зосереджує увагу на ключових показниках, що впливають на досягнення стратегічних цілей. | Оптимізує ресурси, спрямовуючи їх на найбільш важливі аспекти діяльності. |
| Співвимірність | Вимагає використання порівнюваних показників для об'єктивного оцінювання. | Забезпечує точність аналізу результатів та об'єктивність у порівнянні працівників. |
| Пропорційність | Враховує взаємозв'язок між зусиллями працівників та досягнутими результатами. | Сприяє справедливій оцінці праці та мотивації працівників. |
| Гармонізація інтересів | Забезпечує баланс між інтересами працівників, керівників та підприємства. | Підвищує рівень довіри до процесу оцінювання та сприяє формуванню позитивного клімату в колективі. |
| Перспективність | Орієнтується на довгостроковий розвиток працівників і підприємства. | Стимулює професійний розвиток працівників і забезпечує стійкий розвиток підприємства. |
| Інноваційність | Включає впровадження сучасних підходів, методів і технологій у процес оцінювання. | Підвищує ефективність і точність оцінювання завдяки використанню новітніх технологій і методик. |

Примітка. Систематизовано автором на основі [12, 13, 21, 22, 23,43]

Об'єктом оцінювання персоналу є сукупність характеристик, які підлягають аналізу для визначення ефективності роботи працівників. До ключових об'єктів належать: оцінка особистих якостей працівників; оцінка діяльності; оцінка результатів праці [12, 23, 43, 59].

Оцінювання особистих якостей спрямоване на аналіз характеристик, які впливають на професійну діяльність і взаємодію в колективі. Серед таких якостей можуть бути: комунікабельність, лідерські здібності, адаптивність, ініціативність, стресостійкість, відповідальність, здатність до навчання. Цей аспект є важливим для формування ефективних команд, вибору кандидатів на посади та планування розвитку працівників [13, 59, 60].

Оцінка діяльності включає аналіз процесу виконання працівником своїх обов'язків; передбачає оцінювання таких аспектів, як дотримання технологічних стандартів, організація робочого часу, якість виконання завдань, здатність працювати в команді. Цей об'єкт дозволяє визначити сильні сторони та можливі недоліки в процесі роботи, а також ефективність використання робочого часу [12, 13, 48].

Оцінка результатів праці спрямована на аналіз досягнутих результатів роботи працівника відповідно до встановлених планів, стандартів і показників. Вона охоплює кількісні (обсяг виконаних завдань, продуктивність) і якісні (якість виконаних робіт, відповідність стандартам) показники. Така оцінка є основою для визначення рівня продуктивності працівника, розрахунку сум винагороди та преміювання [7, 11, 12, 21].

Розглянуті об'єкти взаємопов'язані, і комплексне оцінювання дозволяє отримати повну картину ефективності роботи персоналу, що є необхідним для ухвалення управлінських рішень і реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, оцінювання ефективності використання персоналу є важливим елементом управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності результатів діяльності працівників стратегічним цілям організації. Аналіз наукових підходів до оцінювання показав, що ефективність використання персоналу має комплексний характер і

включає як кількісні, так і якісні аспекти. Ефективна система оцінювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню соціально-психологічного клімату на підприємстві, оптимізації управлінських рішень та забезпеченню стійкого розвитку організації.

1.2. Методичний інструментарій оцінки ефективності використання персоналу підприємства

Методичний інструментарій оцінки ефективності використання персоналу – це сукупність методів, підходів та показників, що дозволяють кількісно та якісно оцінити результати діяльності працівників.

Вибір методичного інструментарію оцінки ефективності персоналу є багатофакторним процесом, який залежить від особливостей діяльності підприємства та його стратегічних орієнтирів. Як зазначає Л.В. Балабанова, методи оцінювання персоналу повинні відповідати завданням підприємства на кожному етапі його розвитку, враховуючи особливості галузі, масштабу та організаційної структури [10].

С.Ф. Покропивний [45] акцентує увагу на важливості комплексного підходу до оцінювання, який поєднує кількісні та якісні методи. Зокрема, кількісні методи (наприклад, розрахунок продуктивності праці, рівня трудомісткості) дозволяють отримати об'єктивні дані про результати діяльності працівників, тоді як якісні (опитування, анкетування, оцінка ділових якостей) допомагають виявити мотиваційні аспекти та потенціал розвитку.

Кожне підприємство має унікальні особливості, які визначають підхід до оцінювання персоналу. Зокрема, для виробничих підприємств ключовими є показники продуктивності та якості виробленої продукції, тоді як у сфері послуг важливі аспекти взаємодії з клієнтами та рівень задоволеності клієнтів.

Галузева специфіка також має значний вплив на вибір інструментарію. Як зазначає В.Г. Андрійчук [7], у сільському господарстві оцінювання має враховувати сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних умов, а

також біологічну специфіку виробництва. На його думку, доцільно використовувати такі показники, як продуктивність праці, рентабельність та рівень трудомісткості, що відображають економічні результати з урахуванням природних факторів.

Вибір інструментарію залежить й від масштабу підприємства, рівня централізації управління та ієрархічної структури. Для великих організацій із багаторівневою структурою оцінювання потребує деталізації на рівні окремих підрозділів і використання автоматизованих систем управління персоналом. У невеликих підприємствах акцент робиться на спрощених методах оцінки, які можуть бути реалізовані без значних фінансових і часових витрат.

Оцінювання персоналу повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства. Якщо пріоритетом є підвищення конкурентоспроможності, акцент робиться на оцінці інноваційності та професійного розвитку працівників. У разі фокусування на зниженні витрат основною стає оцінка продуктивності праці та ефективності використання робочого часу [12, 42, 53].

Таким чином, адаптація методичного інструментарію до конкретних умов підприємства є запорукою об'єктивного оцінювання персоналу, що дозволяє врахувати всі аспекти його діяльності та спрямувати результати на досягнення організаційних цілей.

Оцінка ефективності персоналу може здійснюватися за допомогою якісних, кількісних та комбінованих методів, кожен з яких має свої особливості та застосування.

Якісні методи спрямовані на оцінку характеристик працівників без використання числових показників. Вони включають:

- матричний метод – передбачає порівняння якостей конкретного працівника з ідеальною моделлю для певної посади;
- метод довільних характеристик – заснований на виділенні найбільших досягнень і серйозних порушень у роботі для формування висновків;

- оцінка виконання завдань – базовий підхід, що аналізує загальну роботу працівника;

- групова дискусія – обговорення між працівником, керівником або експертами результатів роботи та перспектив [12, 23,43, 61].

Кількісні методи є об'єктивними, оскільки результати представлені у числовій формі. До них належать:

- метод бальної оцінки – присвоєння балів за досягнення з подальшим узагальненням результатів за період (місяць, квартал, рік);

- ранговий метод – складання рейтингів працівників групою керівників для виявлення лідерів і тих, хто потребує корекції посади або звільнення;

- метод вільної бальної оцінки – оцінювання особистих якостей працівників експертами з подальшим формуванням рейтингу [12, 13, 21, 22].

Комбіновані методи поєднують описові характеристики та числові показники:

- метод "360 градусів" – всебічна оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і самим працівником;

- метод суми оцінок – визначення середнього показника якості працівника на основі оцінювання за шкалою, який порівнюється з ідеальним;

- система групування – поділ працівників на групи залежно від рівня їхньої роботи – від незадовільного до бездоганного [12, 13, 21, 22].

Окремо можна розглянути метод оцінки результативності – оцінка КРІ [57]. Аббревіатура КРІ (Key Performance Indicators) з англійської перекладається як «ключові показники ефективності». Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ефективність співробітників фірми щодо їх здатності до досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Система КРІ відноситься до так званих меритократичних методів, тобто підходів, заснованих на оцінці праці за реальними досягненнями з використанням механізмів об'єктивних вимірювань.

Методика оцінки за КРІ передбачає, що з кожної посади у компанії розроблено дві моделі поточних результатів і компетенцій. У першій

перераховані всі критерії, за якими має оцінюватися ефективність співробітника, – кількісні та якісні, командні та індивідуальні. На другий – компетенції, необхідні для цієї посади, – корпоративні, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять-сім основних показників для оцінки результатів компетенції співробітника за конкретний період та записують їх у таблиці його персональної діяльності. Компетенції при цьому прирівнюються до якісних результатів його роботи. Безпосередній керівник співробітника привласнює кожному з вибраних показників вагу від 0 до 1. При цьому він орієнтується лише на пріоритети. Сумарна вага показників повинна дорівнювати одиниці [57].

Для всіх показників спочатку задаються три рівні ефективності:

1. База – вихідна точка, від якої відраховується результат. Найгірше припустиме значення.
2. Норма – рівень, який обов'язково має бути досягнутий з урахуванням усіх обставин.
3. Мета – рівень, якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник.

Після закінчення контрольного періоду оцінюються всі показники КРІ. При цьому якісні оцінюються за порядковою 100-бальною шкалою, а кількісні за природною метричною. Після оцінки фактичного показника розраховується приватний результат працівника за такою формулою:

$$(\text{Факт} - \text{база} / \text{Норма} - \text{база}) \times 100 \% = \text{результат} (\%) \quad (1.1)$$

Результат відображає рівень виконання або перевиконання норми. Після оцінки кожного показника оцінюється рейтинг співробітника, для цього приватні результати множаться на вагу відповідних КРІ та складаються. Через війну отримують якийсь середній коефіцієнт результативності співробітника. Якщо він більше 100% – це говорить про високу результативність, а якщо менше – наприклад, про те, що за деякими показниками працівником не досягнуто навіть норми, а загальний результат його роботи нижчий за встановлений рівень.

Головний плюс системи КРІ у тому, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їх роботи, а у керівництва – інструмент коригування роботи підлеглих у тому випадку, якщо поточні результати діяльності відстають від планових [57].

Незважаючи на різноманітність методів, більшість з них дозволяють оцінити лише окремі аспекти діяльності або соціально-психологічні характеристики працівників. Тому сучасні HR-відділи все частіше застосовують комплексні універсальні методи, які поєднують елементи всіх підходів, забезпечуючи більш об'єктивний і повний аналіз ефективності персоналу з огляду на особливості підприємства. У сільськогосподарському підприємстві методичний інструментарій має враховувати такі особливості, як :

- гнучкість – застосування методів, які можна адаптувати до сезонності та різноманітності видів робіт;

- інтеграція з біологічними факторами – оцінка має враховувати залежність результатів праці від природних умов;

- колективний характер праці – методи мають акцентуватися на командній роботі та взаємодії працівників;

- пріоритет має надаватися натуральним і умовно-натуральним показникам, оскільки ефективність часто вимірюється через кількість зібраного врожаю, отриманих надоїв, приросту ваги тварин тощо [7, 27, 45, 56, 61].

Враховуючи особливості діяльності сільськогосподарських підприємств вважаємо, що аналіз використання персоналу доцільно проводити за кількома групами показників:

1. Показники екстенсивності та інтенсивності використання персоналу.

Ці показники характеризують завантаженість працівників та рівень їхньої напруженості. Аналіз робочого часу порівнює фактично відпрацьовані людино-години з максимально можливим фондом робочого часу. Відхилення можуть бути спричинені низькою продуктивністю праці, збільшенням обсягу робіт, погодними умовами чи рівнем механізації. Інтенсивність праці, яка визначається через навантаження на працівників (наприклад, кількість посівних

площ на одного тракториста або поголів'я тварин на одного працівника), має свої межі через фізичні та психічні можливості людини.

2. Показники продуктивності використання персоналу, задіяного на основному виробництві.

Ці показники характеризують ефективність виробництва через виробіток і трудомісткість. Зростання продуктивності часто пов'язане з техніко-технологічними удосконаленнями. Виробіток продукції вимірюється за певний період часу і є важливим індикатором ефективності. До таких показників належать площа посіву зернових на одну людино-годину, витрати праці на збирання врожаю з одиниці площі, витрати праці на раці на роздачу кормів у розрахунку на одну голову сільськогосподарських тварин тощо.

3. Показники економічної ефективності використання персоналу.

Основні показники ефективності включають:

- обсяг продукції, отриманої на одного працівника;
- рентабельність персоналу, яка вимірюється через прибуток від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника;
- обсяг продукції, отриманої на одну гривню витрат на оплату праці [7, 27, 45, 56, 61].

Аналіз також передбачає розрахунок узагальнюючих показників для всіх працівників підприємства та деталізацію результатів за окремими категоріями. Враховувати витрати часу на підприємствах слід ретельно, оскільки існують недоліки в обліку (наприклад, не враховуються простой або запізнення). Тому для оцінки ефективності використання персоналу важливо правильно обробляти дані, зокрема для працівників, що не беруть участь в основній діяльності. Вони мають враховуватися при оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, хоча визначити їхній вплив на виробничі результати складно. Тому темпи зростання доходу і прибутку мають перевищувати темп зростання оплати праці цих працівників, враховуючи інфляцію.

Таким чином, для забезпечення об'єктивності та дієвості процесу оцінювання персоналу доцільно застосовувати структурований підхід, який враховує особливості діяльності підприємства та його стратегічні цілі. У цьому контексті важливим є розуміння механізму оцінювання, який визначає порядок, методи, інструменти та показники, що забезпечують реалізацію процесу оцінювання (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Механізм оцінювання ефективності персоналу

Примітка. Складено на основі [12, 13, 21, 27, 56]

Саме механізм оцінювання дозволяє інтегрувати отримані результати в управлінські рішення та спрямовувати зусилля на підвищення ефективності використання персоналу.

Таким чином, для забезпечення ефективного використання персоналу підприємства важливо застосовувати комплексний підхід до оцінки його діяльності. Механізм оцінювання, як інтегрований процес, включає вибір відповідних методів, інструментів та показників, що дають змогу детально аналізувати результати роботи і коригувати стратегію управління персоналом. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності працівників, а також на досягнення довгострокових цілей підприємства. Застосування такого підходу дає можливість максимально ефективно використовувати потенціал кожного співробітника, що в свою чергу позитивно впливає на загальну результативність підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА»

2.1. Аналіз факторів ефективності використання персоналу підприємства

Дослідження проведено за матеріалами сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ім. Шевченка». Підприємство є юридичною особою, головна мета діяльності якої полягає в отриманні прибутку шляхом ефективного виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

Розглянемо основну інформацію про СТОВ «ім. Шевченка», яку відобразимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Характеристика СТОВ «ім. Шевченка»

| Показники | Інтерпретація |
|-----------------------------|---|
| Повна назва | Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю ім. Шевченка |
| Код ЄДРПОУ | 32086670 |
| Адреса | Україна, 32210, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, село Копачівка, Деражнянська ТГ, вул. Миру, будинок 132 |
| Дата заснування | 04.12.2003 |
| Керівник | Шаповалов Володимир Сергійович |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Статутний капітал | 44 146,00 грн. |
| Установчий документ | Діє на підставі статуту |
| Основний вид діяльності | 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

СТОВ «ім. Шевченка» здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства і статуту. У статуті підприємства виділено більше ста основних напрямків діяльності підприємства. Всі види діяльності, які згідно з чинним законодавством потребують спеціального дозволу чи ліцензії, здійснюються тільки після їх отримання.

Організаційна структура компанії визначає права та обов'язки співробітників та керівництва, а також слугує основою для розробки посадових інструкцій та описів бізнес-процесів. Проілюструємо структуру СТОВ «ім. Шевченка» за допомогою рисунку 2.1.

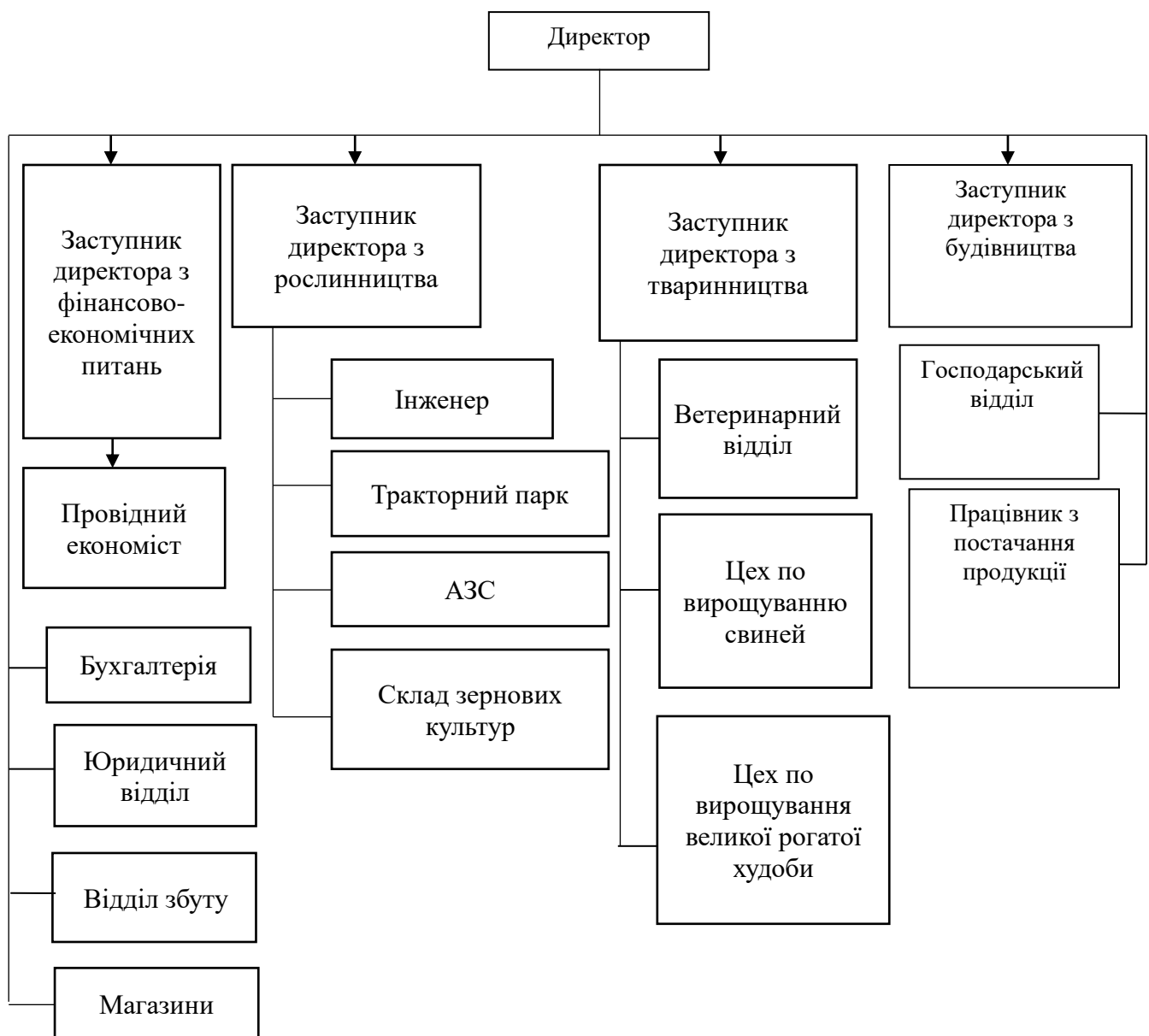


Рисунок 2.1 – Організаційна структура СТОВ «ім. Шевченка»

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Організаційна структура відображає внутрішній устрій компанії, розподіл обов'язків та ролей, а також основні бізнес-процеси. Вона допомагає ідентифікувати слабкі місця підприємства, планувати ефективно та раціонально, зменшувати витрати та розвивати продуктивні стратегії управління.

На досліджуваному підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура. Ця структура поєднує елементи лінійного та функціонального управління, що дозволяє ефективно організувати діяльність підприємства і забезпечити високий рівень спеціалізації. Але така структура має й недоліки. Однією з основних проблем є конфлікти між функціональними та лінійними керівниками, можуть виникати розбіжності в завданнях та пріоритетах між лінійними та функціональними керівниками, що може ускладнити прийняття рішень.

Розглянемо розміри підприємства СТОВ «ім. Шевченка» (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Основні показники розміру СТОВ «ім. Шевченка»

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023р. в % до 2021 р. |
|---|----------|----------|----------|-----------------------------|
| Обсяг виробництва продукції в співставних (постійних) цінах 2021р., тис.грн. – всього | 122715,8 | 117030,1 | 138022,2 | 112,47 |
| в т.ч.: рослинництва | 72852,8 | 66510,4 | 84476,5 | 115,96 |
| тваринництва | 49863,0 | 50519,7 | 53545,7 | 107,39 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн. | 74989 | 86147 | 108767 | 145,04 |
| Власний капітал, тис.грн. | 110994,5 | 118220 | 139454,5 | 125,64 |
| Авансований капітал, тис.грн. | 114198 | 113847 | 127644 | 111,77 |
| Чисельність працівників, чол. | 71 | 93 | 93 | 130,99 |
| Площа сільськогосподарських угідь, га | 2090 | 2090 | 2090 | 100,00 |
| в т.ч.: рілля | 2090 | 2090 | 2090 | 100,00 |
| Взято в оренду сільськогосподарських угідь, га | 2090 | 2090 | 2090 | 100,00 |
| в т.ч.: рілля | 2090 | 2090 | 2090 | 100,00 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»[1-6]

Відповідно до інформації, наведеної в таблиці 2.2, підприємство можна віднести до середніх за розміром. Обсяг виробництва продукції в співставних

цінах у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 12,47% і склав 138022,2 тис. грн., чистий дохід – на 45 % і склав 108767 тис.грн. Також спостерігається збільшення власного та авансованого капіталу на 25,64 % і 11,77 % відповідно, зростання чисельності працівників на 30 %, що свідчить про розвиток підприємства.

Результати діяльності підприємства відображають його успішність і досягнення поставлених цілей, вони характеризуються такими показниками, як чистий дохід, витрати, прибуток (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Результати діяльності СТОВ «ім. Шевченка»

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023р. в % до 2021 р. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн. | 74989 | 86147 | 108767 | 145,04 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн. | 60995,0 | 64 236 | 71107,0 | 116,58 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 8927,0 | 16583,0 | 31005,0 | 347,32 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка» [1-3]

Аналіз показників результатів діяльності підприємства за період 2021–2023 років дозволяє зробити висновки про позитивну їх динаміку. Так, чистий дохід підприємства за три роки зріс із 74989 тис. грн у 2021 році до 108767 тис. грн у 2023 році, що становить 145,04% до рівня 2021 року. Це свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції, за рахунок збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та зростання цін на продукцію.

Витрати на виробництво та реалізацію продукції за досліджуваний період також зросли. Попри значне зростання витрат, їхній темп приросту нижчий за темп приросту доходу, що свідчить про підвищення рентабельності діяльності. Найвищими є темпи зростання чистого прибутку підприємства. У 2023 році він становив 31005 тис. грн, що у 3,47 рази перевищує рівень 2021 року. Це свідчить про ефективність діяльності підприємства, покращення фінансових результатів та здатність отримувати значні вигоди навіть в умовах зростання

витрат.

Для провадження успішної діяльності підприємство має бути в достатній мірі забезпечене ресурсами відповідної якості.

Персонал є одним із ключових ресурсів сільськогосподарського підприємства, адже саме завдяки людському фактору реалізуються всі виробничі процеси – від обробітку ґрунту до збору врожаю та догляду за тваринами.

Основними об'єктами аналізу використання трудових ресурсів є: склад і структура персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом, спеціалістами, рух робочої сили підприємства.

На підставі інформації про стан, причини та фактори плинності кадрів визначаються якісні та кількісні характеристики процесу плинності. Тому, перед дослідженням складу і структури персоналу, розглянемо показники його руху, що відобразимо у таблиці 2.4.

В результаті аналізу показників руху персоналу було визначено, що середня чисельність працівників у 2023 р. збільшилася на 12,7% порівняно з 2021 р. У 2022 році спостерігався різкий приріст прийнятих працівників (26 осіб), тоді як у 2021 і 2023 роках кількість прийнятих була низькою (2–3 особи). Такий стрибок у 2022 році був пов'язаний переважно із розширенням виробництва, а також із заповненням вакансій, що існували раніше.

Коефіцієнт загального обороту кадрів різко зріс у 2022 році (31,18 %), але значно знизився у 2023 році до рівня 7,53%, який майже дорівнює показнику 2021 року (7,04 %). Це свідчить про стабілізацію кадрової ситуації у 2023 році.

Коефіцієнт прийняття був найбільш високим у 2022 році (27,96%), що пояснюється значною кількістю прийнятих працівників у цей період. У 2023 році він стабілізувався на рівні 3,23%, близькому до показника 2021 року (2,82%). Значення коефіцієнту плинності та коефіцієнту обороту кадрів зі звільнення співпадали у 2021-2023 рр., оскільки за цей період працівники звільнялися лише з причини плинності кадрів. Низький рівень плинності

кадрів і стабільна чисельність працівників є ознаками дієвої кадрової політики у СТОВ «ім. Шевченка» та сприятливих умов для працівників.

Таблиця 2.4. Показники руху персоналу

| Показники | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення, % |
|---|--------|--------|--------|------------------|
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 71 | 93 | 93 | 12,7 |
| Прийнято за рік, осіб | 2 | 26 | 3 | 11,26 |
| Вибуло за рік всього, осіб | 3 | 3 | 4 | 12,16 |
| у т. ч. - із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) | 3 | 3 | 4 | 12,16 |
| - із причини змін в організації виробництва і праці | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, % | 2,82 | 27,96 | 3,23 | 0,41 |
| Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, % | 4,23 | 3,23 | 4,30 | 0,08 |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів, % | 7,04 | 31,18 | 7,53 | 0,49 |
| Коефіцієнт плинності, % | 4,23 | 3,23 | 4,30 | 0,08 |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників, % | 66,67 | 866,67 | 75,00 | 8,33 |
| Коефіцієнт стабільності кадрів, % | 97,18 | 72,04 | 96,77 | -0,41 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

У таблиці 2.5. наведено інформацію про віковий склад працівників за різними підрозділами СТОВ «ім. Шевченка». Для проведення аналізу якісного складу персоналу було використано звітність підприємства, де зазначаються такі параметри, як стать, вік, освіта, кваліфікація та стаж роботи працівників. Ці дані надають можливість зробити висновки про загальний рівень освіти, професійної підготовки та досвіду працівників.

Таблиця 2.5. Розподіл працівників СТОВ «ім. Шевченка» за віком у 2023 р., осіб

| Підрозділ | до 30 років | 31-40 років | 41-50 років | 51-60 років | Всього |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| Автопарк | 2 | – | 1 | 2 | 5 |
| Адміністрація | – | 2 | 3 | 6 | 11 |
| Громадське харчування | – | – | – | 1 | 1 |
| Електроцех, ремонтний цех | 3 | 3 | 1 | 6 | 13 |
| ЗерноТік | – | – | – | 2 | 2 |
| Рослинництво | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Тваринництво | 7 | 18 | 10 | 12 | 47 |
| Тракторний парк | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 |
| Разом | 15 | 27 | 18 | 33 | 93 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Загальна кількість працівників на підприємстві у 2023р. становила 93 особи. Вік працівників варіюється від 20 до 60 років. На підприємстві працюють 69 чоловіків і 24 жінки, що становить відповідно 74, 19 та 25,81 %. Середній вік працівників СТОВ «ім. Шевченка» становить 44,3 роки, з них чоловіків – 45,2 роки, жінок – 42,6 років.

За допомогою рисунку 2.2 проілюстровано розподіл працівників підприємства за стажем. Відповідно до проведених досліджень виявили, що у СТОВ «ім. Шевченка» переважають працівники зі стажем від 11 до 20 років та до 5 років. Значна частка працівників зі стажем від 11 до 20 років свідчить про наявність досвідчених кадрів, які є основою стабільної роботи підприємства. Водночас наявність молодих фахівців зі стажем до 5 років забезпечує поступове оновлення колективу та впровадження нових підходів у виробничий процес. Такий баланс досвіду та молодості є важливим для підвищення кваліфікації працівників і ефективного використання трудових ресурсів.

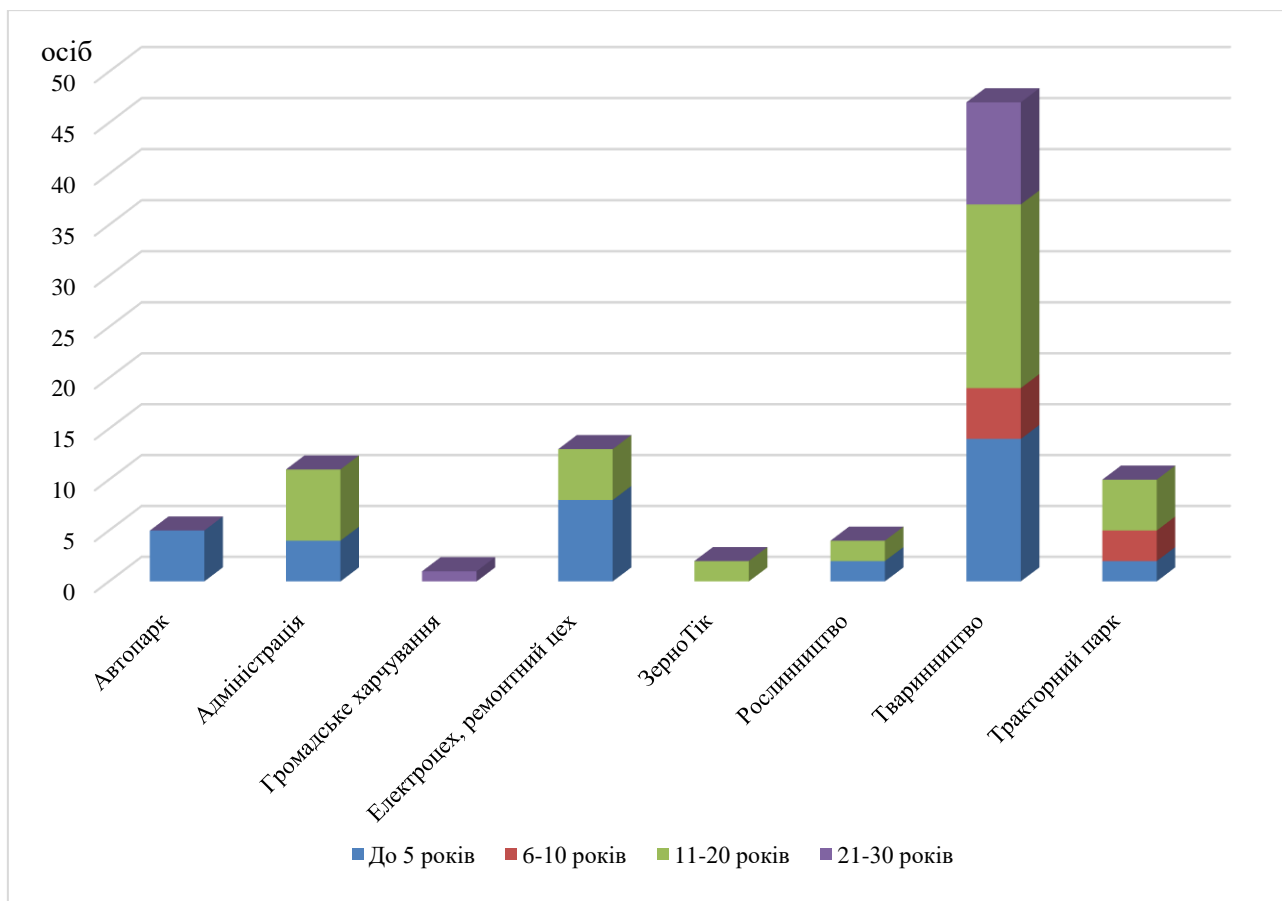


Рисунок 2.2 – Розподіл працівників підрозділів СТОВ «ім. Шевченка» за стажем станом на 2023 р.

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Визначимо вплив на зміну суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) чисельності працівників та рівня продуктивності праці (показника середнього доходу в розрахунку на одного працівника). Вихідні дані для розрахунків та умовні позначення наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Вплив факторів на формування чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

| Чисельність працівників, осіб | | Середній дохід на одного працівника, тис.грн./ос | | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн. | | |
|-------------------------------|-----------------|--|-----------------|--|----------------------------------|----------------------------------|
| 2021 р. | 2023 р. | 2021 р. | 2023 р. | 2021 р. | 2023 р. | Умовне значення |
| ЧП ₀ | ЧП ₁ | СД ₀ | СД ₁ | ЧП ₀ ·СД ₀ | ЧП ₁ ·СД ₁ | ЧП ₁ ·СД ₀ |
| 71 | 93 | 1056,18 | 1169,54 | 74989,0 | 108767,0 | 98225,03 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка» [1-6]

Визначимо зміну чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Для визначення відносної зміни розрахуємо індекс доходу (I):

$$I = \frac{ЧП_1 \cdot СД_1}{ЧП_0 \cdot СД_0} \quad (2.1)$$

$$I = \frac{108767}{74989} = 1,4504$$

Для визначення абсолютної зміни розрахуємо абсолютне відхилення (Δ):

$$\Delta = ЧП_1 \cdot СД_1 - ЧП_0 \cdot СД_0 \quad (2.2)$$

$$\Delta = 108767 - 74989 = 33778 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо відносну зміну чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рахунок зміни чисельності працівників ($I_{чп}$):

$$I_{чп} = \frac{ЧП_1 \cdot СД_0}{ЧП_0 \cdot СД_0} \quad (2.3)$$

$$I_{чп} = \frac{98225,03}{74989} = 1,3099$$

Розрахуємо абсолютне відхилення ($\Delta_{чп}$):

$$\Delta_{чп} = ЧП_1 \cdot СД_0 - ЧП_0 \cdot СД_0 \quad (2.4)$$

$$\Delta_{чп} = 98225,03 - 74989 = 23236,03 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо відносну зміну чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рахунок зміни показника продуктивності праці ($I_{сд}$):

$$I_{сд} = \frac{ЧП_1 \cdot СД_1}{ЧП_1 \cdot СД_0} \quad (2.5)$$

$$I_{сд} = \frac{108767}{98225,03} = 1,1073$$

Розрахуємо абсолютне відхилення ($\Delta_{сд}$):

$$\Delta_{CD} = ЧП_1 \cdot CD_1 - ЧП_0 \cdot CD_0 \quad (2.6)$$

$$\Delta_{CD} = 108767 - 98225,03 = 10541,97 \text{ тис.грн.}$$

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновки, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у звітному 2023 р. порівняно з базовим 2021 р. збільшився на 45,04% (33778,0 тис.грн.), у тому числі за рахунок збільшення чисельності працівників – на 30,99 % (23236,03 тис.грн.), за рахунок зміни продуктивності праці – на 10,73 % (10541,97 тис.грн.). В цілому, спостерігається позитивна тенденція зміни показників, але простежується сильніший вплив кількісного показника (чисельність працівників), а не якісного (рівень продуктивності праці). Крім того, на збільшення виручки від реалізації продукції (доходу) впливає й зростання цін, тобто для підприємства є важливим завданням розробка та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці.

На наступному етапі вважаємо за доцільне проаналізувати показники частки витрат на оплату праці у загальній собівартості продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Частка витрат на оплату праці у виробничій собівартості продукції

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023р. в % до 2021 р. |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|
| Виробнича собівартість продукції рослинництва, тис.грн. | 30662,8 | 31535,1 | 44413,3 | 144,8 |
| у т.ч. прямі витрати на оплату праці, тис.грн. | 3531,7 | 4059,2 | 5814,4 | 164,6 |
| Частка витрат на оплату праці, % | 11,5 | 12,9 | 13,1 | 1,6 |
| Виробнича собівартість продукції тваринництва, тис.грн. | 35784,0 | 43402,6 | 52527,0 | 146,8 |
| у т.ч. прямі витрати на оплату праці, тис.грн. | 8063,4 | 11003,1 | 12876,5 | 159,7 |
| Частка витрат на оплату праці, % | 22,5 | 25,4 | 24,5 | 2,0 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

За досліджуваний період у СТОВ «ім. Шевченка» зросли прямі витрати на оплату праці на 64,6% у галузі рослинництва і на 59,7% у галузі тваринництва, що обумовлено як підвищенням рівня заробітної плати, так і зростанням чисельності працівників.

Частка прямих витрат на оплату праці у галузі рослинництва зросла на 1,6 %, у галузі тваринництва – на 2 %, що свідчить про зростання ролі витрат на оплату праці в загальних витратах. Зазначені зміни підкреслюють важливість розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Заробітна плата та оцінювання персоналу тісно пов'язані, оскільки система оцінки ефективності роботи працівників впливає на формування їхньої оплати праці.

Таблиця 2.8. Динаміка оплати праці, тис.грн.

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023 р. до 2021 р. у % |
|---|---------|---------|---------|------------------------|
| Фонд оплати праці штатних працівників, усього | 20110,0 | 23823,1 | 26694,3 | 132,74 |
| Фонд основної заробітної плати | 17375,7 | 20286,8 | 22025,0 | 126,76 |
| Фонд додаткової заробітної плати | 2106,7 | 1801,1 | 4651,7 | 220,81 |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 481,0 | 520,1 | 481,2 | 100,04 |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер | – | – | 2017,1 | – |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати | 25,4 | – | 19,7 | 77,56 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати | 627,6 | 1735,2 | 17,6 | 2,80 |
| Матеріальна допомога | 5,0 | 12,5 | – | – |
| Оплата за невідпрацьований робочий час | 1600,3 | 1281,0 | 2133,7 | 133,33 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Заробітна плата є одним з основних методів мотивування персоналу на підприємстві. Її рівень визначається на основі рівня кваліфікації, досвіду та внеску працівника у підприємство. Заробітна плата встановлюється на основі ринкових стандартів, внутрішніх політик компанії та інших факторів.

Доплати та надбавки, додаткові виплати надаються працівникам на основі певних критеріїв, зокрема, високої продуктивності, виконання особливих завдань або роботи в умовах, що потребують додаткових зусиль.

Розбивка заробітної плати на фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати дозволяє бачити розподіл компенсаційних виплат. У 2023 р. порівняно з 2021 р. фонд оплати праці штатних працівників зріс на 32,74 %, фонд основної заробітної плати – на 26,76%, фонд додаткової заробітної плати – у 2,2 рази. При розрахунку суми оплати праці в середньому на одного працівника ці зміни становили відповідно +1,34 %, - 3,23 %, +68,57%.

Також змінилася частка додаткової оплати праці у загальному фонді – вона зросла з 10,48 % до 17,43 %. Додаткова оплата мотивує працівників до досягнення високих результатів, заохочує їх до перевиконання норм та виявлення ініціативи. Можна зробити висновки, що керівництво СТОВ «ім. Шевченка» значну увагу приділяє матеріальній мотивації працівників.

У цілому, мотиваційна система на досліджуваному підприємстві є досить складною, є спроби адаптуватися до індивідуальних потреб працівників, але основна увага приділяється врахуванню галузевих особливостей. Є потреба у використанні різноманітні інструментів, які сприятимуть не тільки підвищенню рівня ефективності роботи працівників, але й створенню сприятливої атмосфери в колективі.

Умови праці на підприємстві є такими, що гарантують безпеку робочого середовища. Виконуються вимоги охорони праці, зокрема захист від небезпек, пов'язаних із роботою з технікою, пестицидами, добривами. Норм температури, освітлення, вологості не завжди дотримуються. У пікові періоди спостерігається перевантаження персоналу та порушення щодо дотримання тривалості робочого дня.

2.2. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

Ефективне використання персоналу є ключовою умовою успішної діяльності підприємства. Персонал, як один із основних ресурсів підприємства, відіграє вирішальну роль у досягненні його стратегічних і оперативних цілей. Оцінка ефективності використання персоналу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні трудовими ресурсами, визначити резерви підвищення продуктивності праці, оптимізувати витрати на оплату праці та поліпшити умови роботи. Зокрема, у сільськогосподарських підприємствах, де результати діяльності значною мірою залежать від погодних умов, сезонності та рівня механізації, проведення комплексної оцінки персоналу має важливе значення для забезпечення стабільності та розвитку.

Важливою складовою оцінювання є аналіз показників продуктивності праці. Для забезпечення ефективності виробництва й конкурентоспроможності його продукції на підприємстві доцільно приділяти увагу аналізу продуктивності праці, оскільки за рахунок її підвищення на основі виявлених резервів її зростання можна досягти збільшення інтенсивності використання як живої, так і уречевленої праці.

Основними завданнями аналізу продуктивності праці є:

- оцінювання рівня та динаміки показників продуктивності праці;
- визначення зміни виробітку порівняно з попереднім періодом;
- установа частки приросту випущеної продукції в результаті підвищення продуктивності праці;
- прийняття відповідних заходів щодо зниження витрат праці на виготовлення продукції на майбутній період тощо [7, 27, 56].

На рівень продуктивності праці у сільському господарстві значний вплив здійснюють біологічні процеси, зокрема рівень урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин. У таблиці 2.9 представлено аналіз змін продуктивності праці при виробництві окремих видів продукції СТОВ «ім. Шевченка».

Таблиця 2.9. Зміна продуктивності праці на виробництві окремих видів продукції та вплив основних факторів на її зміну

| Продукція | Затрати праці на 1 га (гол.), люд.год. | | Урожайність культур, ц/га (річна продуктивність 1 гол., ц) | | Затрати праці на 1ц, люд.-год. | | | Зміна затрат праці на 1ц, люд.-год. | | |
|--------------------|--|---------|--|---------|--------------------------------|--------|---------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| | 2021 р. | 2023 р. | 2021 р. | 2023 р. | 2021 р. | Умовні | 2023 р. | Загальна | в т.ч. за рахунок зміни | |
| | | | | | | | | | затрат праці на 1га (1гол.) | урожайності (продуктивності) |
| Пшениця озима | 28,6 | 28,2 | 37,8 | 34,8 | 0,76 | 0,75 | 0,81 | 0,05 | -0,01 | 0,06 |
| Кукурудза на зерно | 43,8 | 45,2 | 52,4 | 58,2 | 0,84 | 0,86 | 0,78 | -0,06 | 0,03 | -0,09 |
| Соя | 33,4 | 32,6 | 20,1 | 18,4 | 1,66 | 1,62 | 1,77 | 0,11 | -0,04 | 0,15 |
| Молоко | 174,5 | 183,4 | 40,5 | 46,7 | 4,31 | 4,53 | 3,93 | -0,38 | 0,22 | -0,60 |
| Приріст ВРХ | 72,2 | 74,3 | 2,05 | 2,18 | 35,22 | 36,24 | 34,08 | -1,14 | 1,02 | -2,16 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Відповідно до результатів проведених розрахунків можемо зробити висновки, що витрати праці в розрахунку на 1 ц одержаної продукції зменшились, а, отже, продуктивність праці зросла при вирощуванні кукурудзи на зерно і при виробництві продукції скотарства. При вирощуванні пшениці і сої – трудомісткість зросла.

Можемо зробити висновки, що на продуктивність праці переважаючий вплив має саме урожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин. У випадках, коли ці показники покращуються, спостерігається зменшення затрат праці на одиницю продукції, навіть за умови незначного збільшення витрат праці на 1 га або на 1 голову.

Отже, підвищення рівня продуктивності праці у рослинництві та тваринництві у СТОВ «ім. Шевченка» за незмінних технологій можливе за умови підвищення рівня урожайності сільськогосподарських рослин та продуктивності сільськогосподарських тварин. Іншим шляхом, який забезпечить зростання рівня продуктивності праці, – є вдосконалення технологій вирощування рослин та утримування тварин, що дозволить більш раціонально використовувати ресурси підприємства

Визначимо основні вартісні показники продуктивності праці в розрахунку на середньорічного робітника (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Вартісні показники продуктивності праці

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2023р. в % до 2021 р. |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Одержано на середньорічного робітника тис. грн. | | | | |
| - валової продукції | 1728,39 | 1258,39 | 1484,11 | 85,87 |
| - чистого доходу | 1056,18 | 926,31 | 1169,54 | 110,73 |
| - прибутку | 125,73 | 178,31 | 333,39 | 265,16 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Обсяг валової продукції у співставних цінах в розрахунку на одного працівника зменшився до 85,87% від рівня 2021 року, що, пов'язано зі зростанням чисельності працівників більшими темпами, ніж зростання обсягів

виробництва, та зміною структури виробництва. Валова продукція – це показник, що характеризує загальний обсяг виробництва за певний період часу у незмінних (порівняних) цінах, тобто не враховує вплив зростання цін. Таким чином, можна зробити висновки про зниження ефективності використання персоналу при виробництві сільськогосподарської продукції.

Водночас, на одного середньорічного працівника у 2023 році було одержано: 1169,54 тис. грн чистого доходу (110,73% до 2021 року); 333,39 тис. грн прибутку (265,16% до 2021 року), що є позитивною тенденцією.

Визначимо тенденцію зміни показника чистого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника за період 2019-2023 рр.

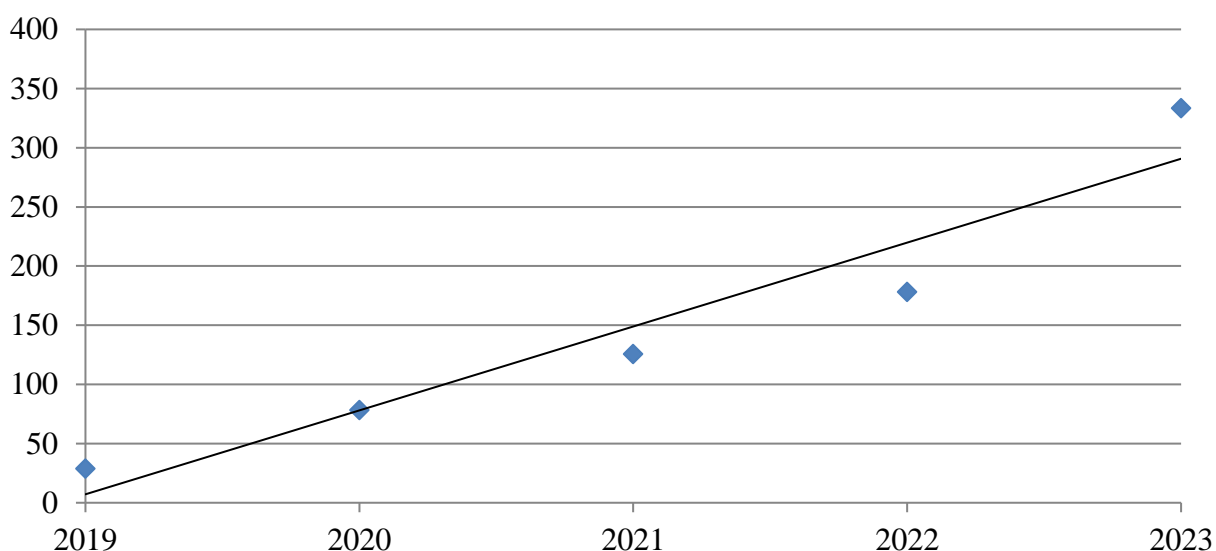


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника, тис.грн./собу

Примітка. Побудовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

На рисунку відображено емпіричні та вирівняні дані. Апроксимацію було проведено за допомогою рівняння $y = -63,75 + 70,89x$, тобто щорічно показник продуктивності праці зростає в середньому на 70,89 тис.грн./особу.

Отже, результати розрахунків демонструють позитивні тенденції вартісних показників продуктивності праці, що свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим інструментом у визначенні ефективності управління трудовими ресурсами підприємства є аналіз показників зарплатовіддачі, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує витрати на оплату праці для досягнення своїх фінансових результатів.

Зарплатовіддача демонструє, скільки доходу приносить кожна гривня, витрачена на оплату праці, що безпосередньо відображає продуктивність працівників. Рентабельність витрат на оплату праці характеризує рівень прибутковості від використання трудових ресурсів, показуючи, наскільки ефективно персонал сприяє формуванню чистого прибутку. Показник зарплатомісткості, у свою чергу, ілюструє, які витрати на оплату праці необхідні для отримання одиниці доходу, що дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності працівників [7, 44, 45].

Розрахунок і аналіз цих показників забезпечують об'єктивне уявлення про ефективність використання персоналу, допомагають виявити резерви для покращення продуктивності праці та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.11. Показники зарплатовіддачі

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення 2023р. від 2021р. |
|--|---------|---------|---------|---------------------------------|
| Зарплатовіддача (тис. грн/ тис. грн) | 3,73 | 3,62 | 4,07 | 0,34 |
| Рентабельність витрат на оплату праці (%) | 44,39 | 69,61 | 116,15 | 71,76 |
| Зарплатомісткість продукції (тис. грн/тис. грн) | 0,27 | 0,28 | 0,25 | -0,02 |

Примітка. Сформовано автором на основі даних СТОВ «ім. Шевченка»

Зарплатовіддача демонструє зростання в 2023 році порівняно з 2021 р. на 0,34, що свідчить про підвищення ефективності використання витрат на оплату праці. Рентабельність витрат на оплату праці значно зросла (на 71,76 п.п.), досягнувши 116,15% у 2023 році, що відображає суттєве зростання прибутковості на кожну гривню витрат на оплату праці. Зарплатомісткість

продукції знизилася у 2023 році, що вказує на покращення співвідношення між витратами на оплату праці та отриманими доходами.

Для оцінки особистих якостей працівників застосуємо компетентнісний підхід [50]. Визначимо на оцінимо компетенції, що є важливими для керівного складу підприємства та для працівників виробничих підрозділів.

В таблиці 2.12 відображено вагомість груп компетенцій для різних категорій працівників.

Таблиця 2.12. Вагомість груп компетенцій для оцінювання різних категорій працівників підприємства

| № | Назва групи компетенцій | Керівники | Працівники виробничих підрозділів |
|---|-------------------------|-----------|-----------------------------------|
| 1 | Поведінкова | 0,3 | 0,25 |
| 2 | Професійна | 0,4 | 0,45 |
| 3 | Міжособистісна | 0,3 | 0,3 |
| | Всього | 1 | 1 |

Примітка. Сформовано автором

Аналізуючи діяльність компанії та важливість оцінювання персоналу було визначено вагомості кожної компетенції в складі груп компетенцій для різних категорій працівників (табл. 2.13.). Загалом можна зазначити, що кожен критерій оцінки важливий для формування повної картини професійних та особистих здібностей працівника, тому відмінності у вагах коефіцієнтів не є суттєвими.

Для категорії «Керівники» вагомість професійних компетенцій вища, оскільки їхня роль полягає у стратегічному управлінні, прийнятті рішень та організації роботи підлеглих.

Для категорії «Працівники виробничих підрозділів» основний акцент робиться на професійних і поведінкових компетенціях, таких як практичні навички, відповідальність і дисциплінованість, які є критично важливими для виконання польових робіт і обслуговування техніки.

Окремо варто зупинитися на групі «Міжособистісні компетенції» – хоча ця група важлива для обох категорій, її склад відрізняється: для керівників – це робота в команді та взаємовідносини з підлеглими, а для працівників – психологічний такт і адаптивність у команді.

Таблиця 2.13. Вагомість компетенцій у складі групи компетенцій для оцінювання різних категорій працівників

| Для керівників | | Для працівників виробничих підрозділів | |
|---|------|--|------|
| Компетенції | Вага | Компетенції | Вага |
| Група поведінкових компетенцій | | | |
| Лідерство | 0,35 | Сумлінність | 0,20 |
| Стресостійкість | 0,25 | Стресостійкість | 0,15 |
| Відповідальність | 0,20 | Відповідальність | 0,30 |
| Дисциплінованість | 0,20 | Дисциплінованість | 0,35 |
| Всього | 1,00 | Всього | 1,00 |
| Група професійних компетенцій | | | |
| Здатність до прийняття управлінських рішень | 0,3 | Продуктивність | 0,4 |
| Стратегічне мислення | 0,25 | Технічні знання | 0,3 |
| Орієнтація на результат | 0,25 | Якість виконання робіт | 0,2 |
| Практичні навички | 0,20 | Дотримання інструкцій | 0,1 |
| Всього | 1,00 | Всього | 1,00 |
| Група міжособистісних компетенцій | | | |
| Робота в команді | 0,30 | Робота в команді | 0,5 |
| Взаємовідносини з підлеглими | 0,40 | Комунікабельність | 0,3 |
| Психологічний такт | 0,30 | Взаємодія з керівництвом | 0,2 |
| Всього | 1,00 | Всього | 1,00 |

Примітка. Сформовано автором

Для детальної оцінки працівників підприємства застосуємо бальну систему від 1 до 5 балів. Вона здатна описати повний портрет атестанта в кількісному вимірі та чітко встановити межі прояву тих чи інших компетенцій. Відповідно до запропонованого оцінювання передбачаються такі границі значень та характеристика працівника:

– до 1 балу – працівник часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, некомпетентний для даної посади;

– 1-2 бали - працівник часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує допомоги та припускається помилок, недостатньо компетентний для даної посади;

– 2-3 бали - працівник завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, компетентний для даної посади;

– 3-4 бали - працівника завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді перевищує їх. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади;

– 4-5 балів – працівник часто перевищує встановлені цілі і стандарти, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайні очікування, висококомпетентний працівник.

Таблиця 2.14. Показники оцінювання керівника підприємства

| Компетенції | Вага | Оцінка експертів | | | | | | Середнє значення оцінки | Зважене значення оцінки |
|---|------|------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|-------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Група поведінкових компетенцій | | | | | | | | | |
| Лідерство | 0,35 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,39 | 0,83 |
| Стресостійкість | 0,25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,55 | 0,63 |
| Відповідальність | 0,20 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,37 | 1,30 |
| Дисциплінованість | 0,20 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4,36 | 1,46 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,42 |
| Група професійних компетенцій | | | | | | | | | |
| Здатність до прийняття управлінських рішень | 0,3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4,55 | 1,37 |
| Стратегічне мислення | 0,25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,88 | 0,97 |
| Орієнтація на результат | 0,25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,53 | 0,9 |
| Практичні навички | 0,20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,54 | 1,14 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,38 |
| Група міжособистісних компетенцій | | | | | | | | | |
| Робота в команді | 0,30 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4,2 | 1,26 |
| Взаємовідносини з підлеглими | 0,40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4,05 | 1,62 |
| Психологічний такт | 0,30 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,04 | 1,21 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,09 |

Примітка. Сформовано автором

Розрахунок середньої оцінки компетенцій керівника підприємства:

$$(4,42*0,30) + (4,38*0,40) + (4,09*0,30) = 4,30$$

Можна зробити висновки, що керівник підприємства постійно демонструє високі результати, досягає встановлених цілей та дотримуючись стандартів. Він послідовно та з легкістю виконує свої функціональні обов'язки, виходячи за межі очікувань. Глибокі знання та навички роблять його висококваліфікованим фахівцем, на якого завжди можна розраховувати. Також він не лише досягає поставлених завдань, а й шукає можливості для їх вдосконалення та оптимізації, завжди готовий допомогти колегам та поділитися своїми знаннями. Він є справжнім лідером, який надихає інших своїми досягненнями та прагненням до досконалості.

Таблиця 2.15. Показники оцінювання працівника тракторної бригади

| Компетенції | Вага | Оцінка експертів | | | | | | Середнє значення оцінки | Зважене значення оцінки |
|-----------------------------------|------|------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|-------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Група поведінкових компетенцій | | | | | | | | | |
| Сумлінність | 0,20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 0,80 |
| Стресостійкість | 0,15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,50 | 0,53 |
| Відповідальність | 0,30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,17 | 1,25 |
| Дисциплінованість | 0,35 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,67 | 1,28 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 3,86 |
| Група професійних компетенцій | | | | | | | | | |
| Продуктивність | 0,4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,67 | 1,47 |
| Технічні знання | 0,3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,33 | 1,30 |
| Якість виконання робіт | 0,2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 0,80 |
| Дотримання інструкцій | 0,1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,67 | 0,37 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 3,93 |
| Група міжособистісних компетенцій | | | | | | | | | |
| Робота в команді | 0,5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,17 | 2,08 |
| Комунікабельність | 0,3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,17 | 1,25 |
| Взаємодія з керівництвом | 0,2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,50 | 0,70 |
| Всього по групі | | | | | | | | | 4,03 |

Примітка. Сформовано автором

Розрахунок середньої оцінки компетенцій працівника тракторної бригади:

$$(3,86*0,25) + (3,93*0,45) + (4,03*0,3) = 3,94$$

Загальний середній показник компетенцій працівника тракторної бригади становить 3,94, що свідчить про достатній рівень професійної підготовки, поведінкових і міжособистісних навичок.

Для підвищення загальної ефективності працівника доцільно зосередити увагу на розвитку компетенцій зі стресостійкості та дотримання інструкцій. Варто продовжувати підтримувати та розвивати високий рівень технічних знань і навичок командної роботи.

Таким чином, можна зробити висновки, що аналіз ефективності використання персоналу підприємства показав змішані тенденції. Зокрема, за 2021–2023 рр. обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника знизився на 14,13%, що може свідчити про певні труднощі у виробничих процесах або недостатню ефективність використання ресурсів. Водночас чистий дохід в розрахунку на одного працівника зріс на 10,73%, а прибуток – на 165,16%, що свідчить про зростання рівня ефективності роботи персоналу. Результати оцінювання працівників на основі компетентісного підходу свідчать про злагоджену роботу колективу та потенціал для подальшого підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СТОВ «ІМ. ШЕВЧЕНКА»

3.1. Удосконалення процедур оцінювання персоналу підприємства

У СТОВ «ім. Шевченка» процес оцінювання персоналу потребує вдосконалення, оскільки існують певні недоліки, які знижують ефективність управління трудовими ресурсами. Значна частина цих проблем є типовою для сільськогосподарських підприємств України, зокрема через територіальні особливості, сезонність робіт, складність об'єктивного оцінювання індивідуального внеску працівників, обмежене використання сучасних інструментів тощо. Деякі недоліки зумовлені об'єктивними факторами, тоді як інші є результатом суб'єктивного підходу до оцінювання. Це створює ризики втрати мотивації працівників і недостатнього використання їхнього потенціалу. Удосконалення процедур і методів оцінювання дозволить не лише підвищити об'єктивність оцінки, але й стимулювати продуктивність праці, що є особливо важливим для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Узагальнимо основні проблеми оцінювання персоналу, що існують у СТОВ «ім. Шевченка»:

- є випадки суб'єктивного оцінювання працівників, що з часом може призвести до нерівного розподілу премій або/та до негативного ставлення до керівництва;

- через сезонний характер робіт працівників важко оцінювати за тривалий період (часто керівництво зосереджується лише на оцінці продуктивності в пікові періоди, при цьому не враховуються підготовчі чи несезонні роботи);

- недостатній облік індивідуального внеску (результати роботи часто залежать від багатьох факторів, включаючи навіть погоду, що ускладнює

оцінку індивідуального внеску працівника, особливо для тих, хто працює у великих командах);

- відсутність автоматизації процесу – у СТОВ «ім. Шевченка» не використовують цифрові інструменти для збору та аналізу даних про продуктивність персоналу, що збільшує ризик помилок і суб'єктивності;

- низький рівень залучення працівників у процес оцінювання (відсутність зворотного зв'язку з боку керівництва з часом може знизити мотивацію);

- недооцінка ролі навчання, адже більшість заходів з оцінювання орієнтовані лише на підбиття підсумків, але не включають рекомендацій для розвитку персоналу;

- недостатній зв'язок із цілями підприємства – методи оцінювання, що застосовуються у СТОВ «ім. Шевченка» часто не інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства. Така ситуація ускладнює використання оцінки як інструменту для підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей;

- відсутність аналізу ефективності працівників у довгостроковій перспективі.

Ці проблеми ускладнюють оцінювання ефективності роботи персоналу в СТОВ «ім. Шевченка». Їх вирішення потребує впровадження чітких критеріїв, сучасних інструментів моніторингу, прозорих процедур оцінювання та залучення працівників до цього процесу.

Визначимо основні шляхи, які дозволять покращити ситуацію стосовно оцінювання персоналу у СТОВ «ім. Шевченка»:

- впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання;
- збалансована оцінка діяльності працівників з урахуванням сезонності робіт;
- впровадження автоматизованих систем.

В межах першого напрямку вважаємо за доцільне розробити прозору систему оцінювання, засновану на ключових показниках ефективності (KPI),

які враховуватимуть специфіку діяльності підприємства, сезонність робіт і різноманітність функцій працівників.

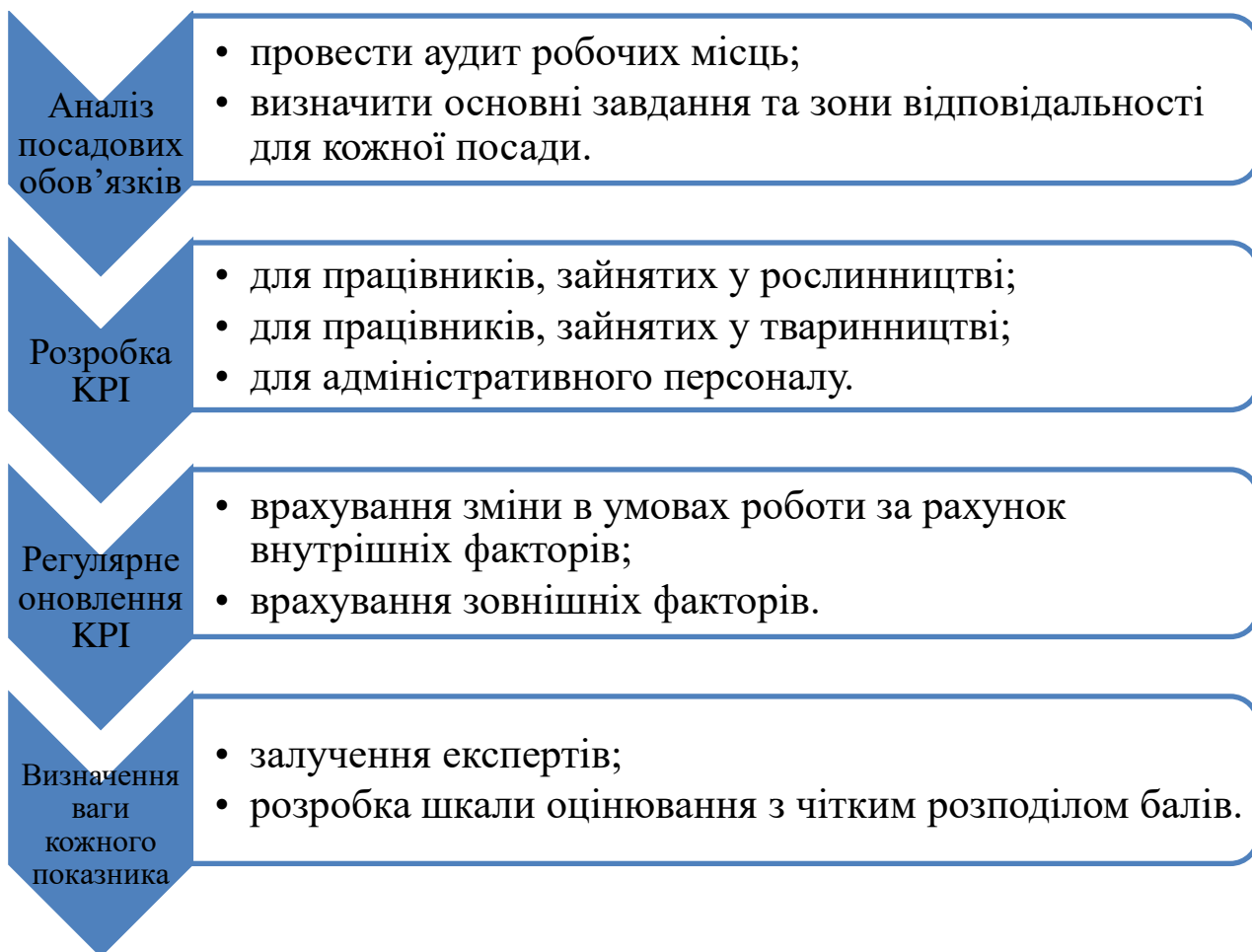


Рисунок 3.1 – Алгоритм впровадження КРІ

Примітка. Сформовано автором

Зупинимося більш докладно на критеріях оцінювання.

Для механізаторів вважаємо за доцільне враховувати такі критерії:

- кількість оброблених гектарів за одиницю часу;
- витрати пального на одиницю площі (застосування суміщення операцій, коли це можливо);
- збереження техніки (відсутність поломок через неправильну експлуатацію);
- якість виконання робіт (відсутність пропусків, рівність посівів, глибина обробітку ґрунту);
- виконання робіт у встановлені терміни;

- кількість простоїв техніки з вини механізатора;
- дотримання норм і правил безпеки праці;
- раціональне використання матеріалів (насіння, добрив);
- внесок у обслуговування та ремонт техніки в несезонний період;
- виконання додаткових завдань (транспортування продукції тощо).

Для працівників тваринництва вважаємо за доцільне враховувати такі критерії:

- приріст маси тварин за період;
- обсяги надоїв;
- рівень втрат кормів (зменшення кількості невикористаних або зіпсованих кормів);
- показники здоров'я тварин (зменшення захворюваності, кількість випадків лікування);
- якість дотримання ветеринарних норм (санітарні показники);
- своєчасність виконання робіт;
- витрати кормів на одиницю продукції;
- збереження інвентарю та обладнання (відсутність пошкоджень через неправильне використання);
- участь у підготовці до сезонних робіт (заготівля кормів, підготовка приміщень тощо).

Для адміністративного персоналу вважаємо за доцільне враховувати такі критерії:

- дотримання строків виконання завдань;
- ефективність управлінських рішень (зменшення витрат, підвищення продуктивності);
- кількість реалізованих проєктів або ініціатив;
- рівень організації роботи підлеглих (підвищення продуктивності працівників);
- якість комунікації з іншими підрозділами;

- відповідність планів фактичним результатам (досягнення цілей);
- використання сучасних методів управління (автоматизація, цифрові інструменти тощо);
- участь у підвищенні кваліфікації (тренінги, семінари, курси);
- рівень залучення підлеглих до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Запропоновані критерії дозволяють оцінювати працівників не лише за результатами їхньої діяльності, а й за якістю виконання завдань, дотриманням норм і правил, а також внеском у загальний розвиток підприємства.

Розглянемо цільові значення показників для окремих категорій персоналу:

Механізатори:

- виконання норм виробітку не менше встановлених (Додаток А) гектарів за зміну – 10 балів, не менше 80 % – 8 балів, не менше 60 % – 6 балів, менше 60 % – 4 бали;
- витрати пального на одиницю площі: на оранці та під час збирання урожаю – не більше 20 літрів на гектар – 10 балів, 21-25 літрів – 8 балів, 26-30 літрів – 6 балів, більше 30 літрів – 4 бали; під час сівби – не більше 6 літрів на гектар – 10 балів, 7 літрів – 8 балів, 8 літрів – 6 балів, більше 9 літрів – 4 бали;
- якість виконання робіт: відсутність пропусків, рівність посівів, глибина обробітку ґрунту відповідає встановленим нормам – 10 балів, незначні відхилення – 8 балів, значні відхилення – 6 балів, не відповідає вимогам – 4 бали.

Працівники тваринництва:

- середній приріст маси тварин не менше 500 грамів на добу – 10 балів, 450-499 грамів – 8 балів, 400-449 грамів – 6 балів, менше 400 грамів – 4 бали;
- середній надій на корову не менше 20 літрів на добу – 10 балів, 18-19 літрів – 8 балів, 16-17 літрів – 6 балів, менше 16 літрів – 4 бали;

– відсутність захворювань тварин впродовж місяця – 10 балів, поодинокі випадки захворювань, які швидко виліковуються – 6 балів, часті випадки захворювань – 4 бали, значна кількість хворих тварин – 0 балів.

Адміністративний персонал:

– дотримання строків виконання завдань: всі завдання виконані вчасно – 10 балів, незначні затримки – 6 балів, значні затримки – 4 бали, завдання не виконані – 0 балів.

– ефективність управлінських рішень: рішення призвели до значного зменшення витрат та підвищення продуктивності – 10 балів, незначне покращення – 8 балів, відсутність змін – 6 балів, незначне погіршення показників – 4 бали, значне погіршення показників – 0 балів.

– кількість реалізованих проєктів або ініціатив: 5 і більше успішно реалізованих проєктів – 10 балів, 3-4 проєкти – 8 балів, 1-2 проєкти – 6 балів, жодного проєкту – 4 бали.

Важливим напрямом є і оцінка рівня якості робіт, яку доцільно проводити щомісяця за бальною шкалою. Еталонним балом в оцінці якості виконаних робіт є 100 балів, неякісне виконання покладених обов'язків на працівників позначається на загальній оцінці та зниженні суми матеріальних доплат (табл. 3.3). Кожний працівник буде одержувати таблицю якості виконуваних робіт, в якому відображатимуться підсумки його роботи за кожний день, місяць та середній бал за рік.

Таблиця 3.1. Пропоновані ставки нарахування доплат працівникам

| Середньорічна кількість балів якості виконаних робіт | Ставка нарахування премій |
|--|---------------------------|
| 100 | 40 % основної ставки |
| 90 | 25 % основної ставки |
| 80 | 15% основної ставки |
| 70 | 10% основної ставки |
| Менше 70 | Не нараховується |

Джерело: сформовано автором

Ця система управління якістю має на меті постійне вивчення досягнень науки і техніки у сфері виробництва, аналіз впливу всіх факторів на

формування якості та організацію контролю виробничих і після-виробничих процесів для систематичного поліпшення якості праці.

Якість роботи оцінюється за допомогою бальної шкали щотижня та щомісяця. Еталонним балом для оцінки якості виконаних робіт є 100 балів. Якщо працівник не виконує свої обов'язки належним чином, це відображається на загальній оцінці та знижує суму матеріальних доплат.

Кожен працівник отримує таблиць якості виконуваних робіт, в якому відображуються підсумки його роботи за кожний день місяця, а також середній бал за рік. Залежно від середньорічної кількості балів якості виконаних робіт, нараховується ставка премії.

Очікуємо, що впровадження запропонованих заходів дозволить зменшити рівень суб'єктивізму в оцінюванні, дасть можливість порівнювати результати працівників різних підрозділів, забезпечить прозорість системи мотивації.

Для аграрних підприємств є дуже важливим врахування впливу сезонності не лише в організації діяльності, а й при оцінюванні працівників. Необхідно враховувати як результати роботи в пікові періоди (Додаток Б), так і внесок працівників у «несезонний час».

На першому етапі доцільно здійснити розподіл оцінювальних періодів з визначенням специфічних завдань для кожного періоду.

Наступним кроком має бути розробка критеріїв для несезонних робіт, зокрема таких, як:

- обслуговування та ремонт техніки;
- планування і підготовка до польових робіт;
- внесок у підтримання інфраструктури підприємства.

При розробці системи показників доцільно застосовувати коефіцієнти. У пікові періоди основний акцент варто робити на продуктивності, а в несезонні – на якісному виконанні підготовчих завдань.

Наступним кроком є оцінка команди. Для робіт, виконаних колективно, варто враховувати загальні результати команди, а також внесок кожного працівника окремо.

Очікуємо, що впровадження запропонованих заходів дозволить здобути такі результати:

- отримання повнішої картини ефективності працівників;
- підвищення мотивації в несезонний період;
- зменшення ризику упередженості в оцінюванні.

Також вважаємо перспективним напрямом для досліджуваного підприємства впровадження автоматизованих систем. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити точність і об'єктивність оцінювання персоналу, знизити вплив людського фактора.

Пропонуємо таку програму дій:

- вибір програмного забезпечення та впровадження систем управління продуктивністю (наприклад, BAS, BAF, Bitrix24 або спеціалізованих агротехнологічних рішень);
- автоматизація збору даних – використання GPS-трекерів, датчиків на техніці, електронних журналів обліку роботи тощо;
- аналіз продуктивності – програми дозволяють формувати звіти автоматично, які враховують результати працівників за різними показниками;
- забезпечення доступу працівників до результатів оцінювання через персональні кабінети;
- інтеграція з системою мотивації – автоматичний розрахунок премій та інших заохочень на основі об'єктивних даних.

Очікуємо, що впровадження запропонованих заходів дозволить здобути такі результати:

- зменшення ризику помилок і суб'єктивності;
- економія часу керівництва на аналіз продуктивності;
- підвищення прозорості та довіри до системи оцінювання.

Для забезпечення результативності запропонованих заходів вважаємо за доцільне впровадити механізм підвищення залучення працівників у процес оцінювання. Адже, регулярний двосторонній діалог між керівництвом і працівниками сприяє покращенню взаєморозуміння, довіри та залученості

персоналу в процес оцінювання. Проілюструємо пропозиції за допомогою таблиці.

Таблиця 3.2. Організація зворотного зв'язку

| Кроки | Дії керівництва | Дії персоналу |
|--|--|--|
| Проведення індивідуальних зустрічей | Керівники підрозділів мають регулярно (наприклад, раз на квартал) зустрічатися з кожним працівником для обговорення результатів роботи | Під час зустрічі працівнику потрібно надати звіт про його досягнення, пояснити, як оцінка впливає на винагороду, та вислухати його думку |
| Проведення групових нарад | Організація регулярних зборів, де керівництво розповідає про загальні результати підрозділу, роз'яснює критерії оцінювання та обговорює плани на майбутнє | На таких зустрічах працівники можуть ділитися своїми пропозиціями щодо вдосконалення процесу роботи |
| Залучення працівників до визначення критеріїв оцінювання | Організація проведення опитувань чи фокус-груп для обговорення, які показники є найбільш справедливими та релевантними | Участь в опитуваннях та фокус-групах, обґрунтування власної думки щодо системи оцінювання |
| Створення можливостей для анонімного зворотного зв'язку | Впровадження онлайн-форм чи скриньок пропозицій, де працівники можуть залишати свої коментарі чи скарги щодо процесу оцінювання без страху бути покараними | Використання цих можливостей у разі необхідності |

Примітка. Сформовано автором

Впровадження механізму підвищення залучення працівників у процес оцінювання має забезпечити покращення взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, підвищення довіри до системи оцінювання та зменшення ймовірності виникнення конфліктів, пов'язаних із суб'єктивністю оцінок. Цих механізмів дозволить не лише підвищити залученість працівників у процес оцінювання, а й зробити цей процес інструментом для розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для того, щоб оцінювання персоналу мало системний характер та цільову спрямованість, вважаємо за доцільне його інтеграцію в стратегію підприємства. Система оцінювання повинна бути спрямована на підтримку стратегічних цілей

підприємства, таких як підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 3.3. Алгоритм інтеграції оцінювання в стратегію підприємства

| Кроки | Завдання | Можливі варіанти реалізації |
|--------------------------------------|--|--|
| Визначення ключових цілей | Система оцінювання повинна бути спрямована на підтримку стратегічних цілей підприємства | Досягнення підцілей (виконання задач) в межах стратегії розвитку: <ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат праці на одиницю продукції; - впровадження інноваційних технологій; - покращення екологічності виробництва. |
| Включення цілей у систему оцінювання | Для кожного працівника або підрозділу встановити індивідуальні цілі, які відповідають загальним стратегічним завданням | Встановлення цілей для різних категорій працівників: <ul style="list-style-type: none"> – для працівників галузі рослинництва – впровадження точного землеробства; – для працівників тваринництва – підвищення продуктивності при сталих витратах кормів; – для адміністративного персоналу – оптимізація логістики або зменшення витрат на закупівлю матеріалів. |
| Регулярний моніторинг відповідності | Впровадження механізму, який дозволяє керівництву відслідковувати, як індивідуальні результати працівників сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства | Включення показників до системи внутрішньої звітності підприємства. |
| Зв'язок оцінювання з винагородою | Мотиваційна система має бути безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей | Запровадити преміювання працівників, які впроваджують інновації або досягають економії ресурсів |

Примітка. Сформовано автором

Для реалізації цієї пропозиції слід забезпечити зв'язок з цілями підприємства шляхом формування процедур оцінювання, які враховують стратегічні цілі СТОВ «ім. Шевченка». Крім того, слід розробляти довгострокові плани розвитку персоналу. Оцінювання повинно враховувати не

лише поточні досягнення працівників, але й їхній потенціал і внесок у майбутнє підприємства.



Рисунок 3.2. – Основні напрямки вдосконалення системи розвитку кадрового потенціалу

Примітка. Сформовано автором на основі [15, 32]

З метою оцінювання потенціалу працівників важливо визначити чи здатен працівник до навчання та освоєння нових технологій, чи має він лідерські якості, чи готов до додаткових обов'язків.

Після цього для кожного працівника слід створити план професійного розвитку, який враховуватиме:

- навчання та підвищення кваліфікації;
- кар'єрне зростання;
- залучення до стратегічних проєктів підприємства.

Одним з ефективних методів навчання нових працівників є впровадження програми наставництва. Досвідчені працівники можуть допомагати молодим у розвитку їхніх професійних навичок. Це не лише сприяє професійному росту нових кадрів, але й розвиває корпоративну культуру.

В цілому, орієнтація на стратегію підприємства має забезпечити формування команди висококваліфікованих працівників, які здатні забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Також важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації у СТОВ «ім. Шевченка». Інтеграція матеріальної та нематеріальної мотивації у процес оцінювання дозволить СТОВ «ім. Шевченка» не лише підвищити продуктивність праці, але й створити умови для довгострокового розвитку персоналу та підприємства в цілому.

Розглянемо основні методи мотивації, що проілюстровані за допомогою (рис.3.2.). Ця схема ілюструє, що мотивація праці може бути досягнута за допомогою різних методів. Методи можна поділити на матеріальні та нематеріальні, а також на організаційні, морально-психологічні та комплексні. Якщо використовувати лише один метод мотивації, то ефективність його є обмеженою, тому краще застосовувати комплексний підхід, використовуючи різні методи мотивації одночасно.

Застосування комплексного підходу до мотивації персоналу є високоефективним інструментом управління, оскільки дозволяє адаптувати стимули до специфіки роботи та індивідуальних потреб працівників. Матеріальна мотивація, зокрема, передбачає підвищення рівня заробітної плати, надання премій чи бонусів за досягнення визначених цілей, що сприяє безпосередньому підвищенню продуктивності. Натомість нематеріальні стимули, такі як можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації, а також заходи, спрямовані на підтримку здоров'я та благополуччя працівників, сприяють формуванню довгострокової лояльності та залученості.

Комплексний підхід до мотивації сприяє створенню збалансованої робочої атмосфери, що поєднує задоволення базових матеріальних потреб із реалізацією особистісного потенціалу працівників. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення рівня задоволеності персоналу, формує стійке прагнення до досягнення високих результатів і сприяє ефективному виконанню стратегічних завдань підприємства.

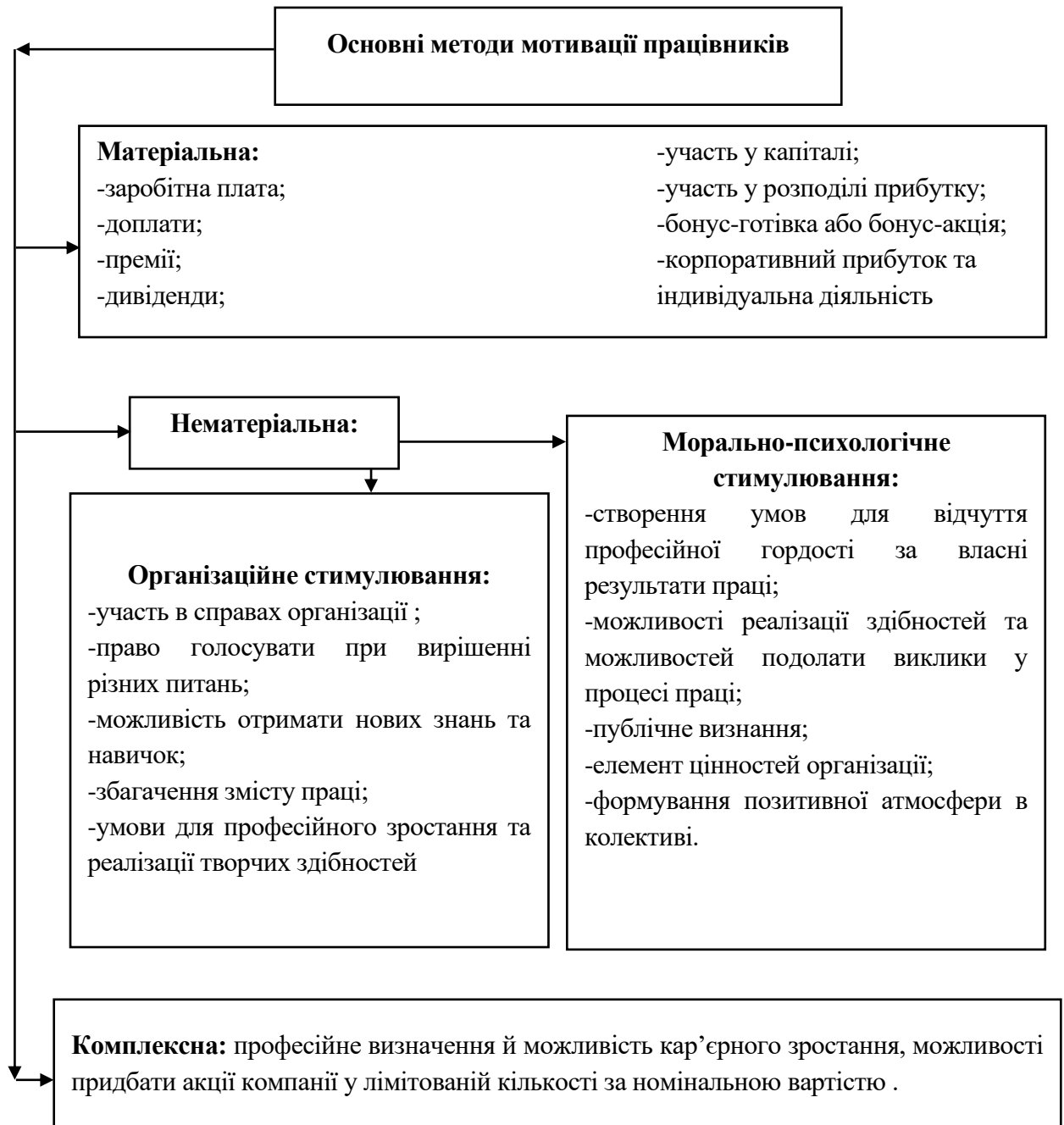


Рисунок – 3.3. Основні методи мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі [2]

Отже, впровадження комплексної системи мотивації дозволяє не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства завдяки зростанню продуктивності праці та поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, удосконалення процедур оцінювання персоналу є ключовим напрямом підвищення ефективності управління трудовими

ресурсами підприємства. Виявлені проблеми в процесах оцінювання у СТОВ «ім. Шевченка», зокрема певна суб'єктивність, відсутність автоматизації та слабкий зв'язок із стратегічними цілями, вимагають впровадження сучасних підходів. Запровадження об'єктивних критеріїв оцінювання, таких як система ключових показників ефективності (КПІ), забезпечить прозорість і справедливість оцінки. Автоматизація процесів дозволить знизити ризик помилок і підвищити точність аналізу результатів. Водночас залучення працівників до оцінювальних процедур і формування зв'язку між результатами оцінки та стратегією підприємства сприятиме підвищенню їхньої мотивації та продуктивності. Комплексний підхід до удосконалення оцінювання забезпечить створення умов для довгострокового розвитку персоналу і досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Вплив удосконалення методів оцінювання персоналу на показники продуктивності праці

Вдосконалення процедур оцінювання персоналу є важливим аспектом підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства. Запровадження об'єктивних критеріїв оцінювання та відповідних інструментів сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й зменшенню плинності кадрів, покращенню мотивації працівників та створенню сприятливого робочого середовища.

Одним з методів, що дозволяє виявити втрати часу та визначити шляхи їх усунення є фотохронометраж робочих процесів. За допомогою таблиці 3.4 проілюструємо результати спостережень за роботою тракториста-машиніста під час виконання оранки під озиму пшеницю.

Розподіл робочого часу:

1. Основний час: 420 хв. (80%);
2. Підготовчо-заклучний час: 30 хв. (5,7%);
3. Обслуговування техніки: 30 хв. (5,7%);

4. Непродуктивні втрати: 75 хв. (14,3%);

5. Перерви (обід): 30 хв. (5,7%).

Таблиця 3.4. Фотографія робочого часу тракториста-машиніста

| № п/п | Час початку | Час закінчення | Тривалість (хв.) | Вид діяльності | Примітки |
|--------|-------------|----------------|------------------|------------------------------|---|
| 1 | 07:00 | 07:15 | 15 | Підготовка техніки до роботи | Заправка паливом |
| 2 | 07:15 | 09:00 | 105 | Основна робота: оранка поля | |
| 3 | 09:00 | 09:15 | 15 | Технічне обслуговування | Перевірка вузлів |
| 4 | 09:15 | 10:30 | 75 | Основна робота: оранка поля | |
| 5 | 10:30 | 11:15 | 45 | Непродуктивний час | Вихід із ладу гвинтового механізму регулювання. Очікування підвозу деталей. |
| 6 | 11:15 | 11:45 | 30 | Усунення несправностей | |
| 7 | 11:45 | 12:00 | 15 | Основна робота: оранка поля | |
| 8 | 12:00 | 12:30 | 30 | Обідня перерва | |
| 9 | 12:30 | 13:15 | 45 | Основна робота: оранка поля | |
| 10 | 13:15 | 15:30 | 105 | Основна робота: оранка поля | |
| 11 | 15:30 | 15:45 | 15 | Технічне обслуговування | |
| Разом: | х | х | 525 хв. | х | х |

Примітка. Сформовано автором

Очікування ремонту (непродуктивні втрати часу) становило 45 хв., причиною була відсутність необхідних запчастин. З метою уникнення таких проблем у майбутньому слід забезпечити запас необхідних деталей та організувати оперативний ремонт. Крім того, слід проходити регулярний технічний огляд для виявлення потенційних несправностей. Скорочення непродуктивних втрат на 50–60 хвилин дозволить збільшити основний час роботи на 10–12%.

За результатами подібних досліджень визначено, що працівники ферми використовують час недостатньо раціонально. Основною причиною є – перевитрати часу на окремих операціях порівняно зі встановленими нормативами (Додаток В). З метою зміни ситуації вважаємо за доцільне, при

впровадженні системи КРІ, при розрахунку загальних балів, окрім таких показників, як кількість хвороб вимені, рівень забруднення молока, варто враховувати і дотримання технологічних вимог щодо тривалості робіт.

Вважаємо, що мотиваційні заходи та організація навчання працівників, які перевищують обґрунтовані норми часу, більш досвідченими працівниками СТОВ «ім. Шевченка», дозволить покращити показники ефективності використання часу та обладнання ферми (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5. Фактичні та прогнозні витрати часу на доїння корів

| № з/п | Зміст роботи | Одиниця виміру | Фактичні витрати часу | Прогнозні витрати часу | Зміни, % |
|-------|---|----------------|-----------------------|------------------------|----------|
| 1 | Оперативний час | хв/зміна | 400 | 360 | -10 |
| 2 | Доїння ВРХ | хв/гол | 7,5 | 5,5 | -26,7 |
| 2.1 | Впуск корів на майданчик | хв/гол | 0,6 | 0,5 | -16,7 |
| 2.2 | Підмивання вимені | хв/гол | 0,3 | 0,2 | -33,3 |
| 2.3 | Витирання серветкою | хв/гол | 0,25 | 0,15 | -40 |
| 2.4 | Здоєння вручну | хв/гол | 0,5 | 0,35 | -30 |
| 2.5 | Підключення доїльного апарату | хв/гол | 0,15 | 0,12 | -20 |
| 2.6 | Постановка на масаж | хв/гол | 0,12 | 0,1 | -16,7 |
| 2.7 | Доїння | хв/гол | 5 | 3,7 | -26 |
| 2.8 | Обробка вим'я йодом | хв/гол | 0,18 | 0,15 | -16,7 |
| 2.9 | Випуск корів | хв/гол | 0,4 | 0,33 | -17,5 |
| 3 | Підготовчо-заклучна робота | хв | 30 | 23 | -23,3 |
| 4 | Перерви на відпочинок та особисті потреби | хв | 20 | 20 | 0 |
| 5 | Обідня перерва | хв/зміна | 35 | 35 | 0 |
| 6 | Фактичні витрати часу | хв/зміна | 485 | 438 | -9,7 |

Примітка. Сформовано автором

Запропоновані заходи дозволять знизити витрати часу на основні операції та підготовчі роботи, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Зокрема, загальні витрати часу на одну зміну після впровадження заходів знизяться на 9,7 %. Запровадження мотиваційних заходів дозволить збільшити зацікавленість працівників у скороченні витрат часу на операції, що сприятиме зростанню ефективності роботи тваринницької ферми.

Якщо провести аналогічні дослідження для всіх категорій працівників, то можна виявити причини непродуктивних втрат часу (які можна усунути) у середньому по підприємству 7-8 %. Їх усунення забезпечить зростання продуктивності у відповідних обсягах.

У сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств важливим завданням є створення ефективної системи оплати праці, яка б стимулювала працівників до підвищення продуктивності та зниження втрат продукції. Особливо це актуально для сезонних робіт, зокрема збирання врожаю, де вчасне виконання завдань впливає на валову продукцію та фінансові результати підприємства.

Запропонована система розрахунку заробітної плати для комбайнерів базується на впровадженні диференційованих підходів, які враховують обсяг виконаних робіт (намолочене зерно та зібрану площу), а також передбачають стимулювання в перші дні збирання врожаю. Такий підхід спрямований на оптимізацію трудових процесів і забезпечення максимальної віддачі від використання ресурсів.

Керівництву підприємства слід покращувати систему преміювання та матеріального заохочення для працівників, які демонструють високі результати у своїй роботі. Пропонуємо метод матеріального стимулювання працівників на прикладі комбайнера. Під час збирання зерна оплата праці комбайнера з врахуванням надбавки за класність (10 % за II клас) становить 650 – 700 грн. залежно від обсягу намолоченого зерна.

Пропонуємо розраховувати заробіток з врахуванням і намолоченого зерна, і зібраної площі (у пропорції 70 % на 30 %). Змінна норма виробітку при урожайності зерна 30 – 35 ц/га – становить 25 га. Фактично обсяг виконуваних робіт може становити 17-30 га, залежно від стану поля, погодних умов, стану комбайну тощо.

Денна тарифна ставка 480 грн. Пропонуємо встановити норматив збільшення розцінок в перші 8 днів збирання врожаю – 60%, в наступні 8 днів – 30% (надбавка знижується у зв'язку з осипанням зерна). Кваліфікація

комбайнера – II клас, надбавка за класність становить 10% до відрядного заробітку.

Визначимо розцінку:

а) за 1ц намолоченого зерна

$$(480 \text{ грн.} * 0,7) : 875 \text{ ц} = 0,38 \text{ грн.}$$

б) за 1га зібраної площі

$$(480 \text{ грн.} * 0,3) : 25 \text{ га} = 5,76 \text{ грн.}$$

Визначимо підвищену розцінку для оплати праці у перші 8 днів збирання врожаю:

а) за 1ц намолоченого зерна

$$0,38 * 1,6 = 0,61 \text{ грн.}$$

б) за 1га зібраної площі

$$5,76 * 1,6 = 9,22 \text{ грн.}$$

Визначимо підвищену розцінку для оплати праці у наступні 8 днів збирання врожаю:

а) за 1ц намолоченого зерна

$$0,38 * 1,3 = 0,50 \text{ грн.}$$

б) за 1га зібраної площі

$$5,76 * 1,3 = 7,49 \text{ грн.}$$

Визначимо відрядний денний заробіток комбайнера у перші 8 днів збирання врожаю:

а) за намолочене зерно

$$0,61 \text{ грн.} * 875 \text{ ц} = 537,60 \text{ грн.}$$

б) за зібрану площу

$$9,22 \text{ грн.} * 25 \text{ га} = 230,40 \text{ грн.}$$

Всього за зміну = 768,0 грн.

в) з врахуванням надбавки за класність

$$768,0 * 1,1 = 844,8 \text{ грн.}$$

Визначити відрядний денний заробіток комбайнера у наступні 8 днів збирання врожаю:

а) за намолочене зерно

$0,50 \text{ грн.} * 805 \text{ ц} = 401,86 \text{ грн.}$

б) за зібрану площу

$7,49 \text{ грн.} * 25 \text{ га} = 187,20 \text{ грн.}$

Всього за зміну 589,06 грн.

в) з врахуванням надбавки за класність

$589,06 \text{ грн.} * 1,1 = 647,96 \text{ грн.}$

Таким чином, різниця у заробітній платі стимулюватиме комбайнерів збільшувати виробіток у перший тиждень збирання зернових, що приведе до зменшення втрат зерна, отже, і до збільшення валової продукції та прибутку підприємства. Оскільки перестоювання зернових на 15 днів призводить до втрат урожаю 12-20 % залежно від культури та погодних умов. Запропонована система розрахунку може стати ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи раціональне використання трудових ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючі особливості сільського господарства, розміри, галузеву структуру та чисельність персоналу підприємства, загальний економічний ефект від впровадження заходів, спрямованих на покращення результативності праці за рахунок вдосконалення системи оцінювання персоналу, досить важко розрахувати. За оцінками керівництва СТОВ «ім. Шевченка», за рахунок запропонованих заходів, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці та стабільності колективу, прибуток підприємства може збільшитися на 2-3 % (620-930 тис.грн.) порівняно з рівнем звітного року.

ВИСНОВКИ

Отже, магістерська робота присвячена вирішенню важливого науково-практичного завдання, пов'язаного із формуванням системи оцінювання персоналу на підприємстві. На основі проведеного дослідження було сформовано наступні висновки та пропозиції:

1. Визначено, що ефективність використання персоналу – це багатогранне поняття, яке охоплює як кількісні, так і якісні аспекти діяльності працівників. До кількісних аспектів можна віднести продуктивність праці, рівень трудомісткості, рентабельність, а до якісних – професійні компетенції, рівень мотивації, задоволеність працею та умови роботи. Отже, ефективність використання персоналу можна визначити як ступінь відповідності результатів трудової діяльності працівників поставленим цілям організації з урахуванням раціонального використання їхніх здібностей, мотивації та потенціалу.

2. Оцінка ефективності персоналу може здійснюватися за допомогою якісних, кількісних та комбінованих методів, кожен з яких має свої особливості та застосування. Для забезпечення об'єктивності та дієвості процесу оцінювання персоналу доцільно застосовувати структурований підхід, який враховує особливості діяльності підприємства та його стратегічні цілі. Адаптація методичного інструментарію до конкретних умов підприємства є запорукою об'єктивного оцінювання персоналу, що дозволяє врахувати всі аспекти його діяльності та спрямувати результати на досягнення організаційних цілей.

3. Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «ім. Шевченка» – підприємство, головна мета діяльності якого полягає в отриманні прибутку шляхом ефективного виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Обсяг виробництва продукції в співставних цінах у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшився на 12,47% і склав 138022,2 тис. грн., чистий дохід – на 45 % і склав 108767 тис.грн. Також спостерігається збільшення авансованого капіталу на 11,77 %, зростання чисельності працівників на 30 %,

що свідчить про розвиток підприємства. Аналіз показників результатів діяльності підприємства за період 2021–2023 років дозволяє зробити висновки про позитивну їх динаміку. Діяльність підприємства за досліджуваний період була прибутковою, чистий прибуток зріс практично у 3,5 рази.

4. Здійснено оцінювання рівня ефективності використання персоналу. Визначено, що обсяг валової продукції у співставних цінах в розрахунку на одного працівника зменшився до 85,87% від рівня 2021 року, тобто можна зробити висновки про зниження ефективності використання персоналу при виробництві сільськогосподарської продукції. Водночас, на одного середньорічного працівника у 2023 році було одержано: 1169,54 тис. грн чистого доходу (110,73% до 2021 року); 333,39 тис. грн чистого прибутку (265,16% до 2021 року), що є позитивною тенденцією.

5. З'ясовано, що у СТОВ «ім. Шевченка» є низка проблем щодо оцінювання персоналу, які з часом можуть призвести до зниження мотивації працівників, виникнення конфліктних ситуацій, зниження продуктивності тощо. Визначено основні шляхи, які дозволять покращити ситуацію стосовно оцінювання персоналу у СТОВ «ім. Шевченка»: впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання; збалансована оцінка діяльності працівників з урахуванням сезонності робіт; впровадження автоматизованих систем тощо. Для забезпечення кращої результативності запропонованих заходів вважаємо за доцільне впровадити механізм підвищення залучення працівників у процес оцінювання.

6. Визначено соціально-економічні результати впровадження удосконалених процедур оцінювання персоналу, що дозволяють підприємству досягати значних покращень у різних аспектах своєї діяльності. Прогнозоване зростання прибутку за рахунок впровадження запропонованих заходів можливе на рівні 2-3 % показника звітнього року (620-930 тис.грн.). Це підтверджує доцільність вдосконалення процедур оцінювання персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності колективу та зростанню доходів підприємства.

Отже, опрацьовані в роботі практичні рекомендації щодо удосконалення системи оцінювання персоналу можуть бути використані СТОВ «ім. Шевченка» та іншими агарними підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) СТОВ «ім. Шевченка» за 2021 р.: Форма №2. Копачівка, 2022. 3 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) СТОВ «ім. Шевченка» за 2022 р.: Форма №2. Копачівка, 2023. 3 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) СТОВ «ім. Шевченка» за 2023 р.: Форма №2. Копачівка, 2024. 3 с.
4. Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств СТОВ «ім. Шевченка» за 2021 р.: Форма 50-сг. Копачівка, 2022. 10 с.
5. Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств СТОВ «ім. Шевченка» за 2022 р.: Форма 50-сг. Копачівка, 2023. 10 с.
6. Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств СТОВ «ім. Шевченка» за 2023 р.: Форма 50-сг. Копачівка, 2024. 10 с.
7. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К. : КНЕУ, 2013. 779 с.
8. Баєва О.В., Новальська Н.І. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
9. Байрачна О.К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
10. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учб. л-ри, 2019. 468 с
11. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с

12. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. *Управління персоналом: навчальний посібник*. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
13. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. *Менеджмент : навч. посіб.* Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
14. Бойчик І.М. *Економіка підприємства: підручник*. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с
15. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Сімченко Н.О., Ситник Н.І., Грамотнєв В.Е. *Управління персоналом сучасної організації*. К.: НТУУ «КПІ», 2011. 496 с
16. Гвініашвілі Т. З., Павлович Т.З. *Ефективні інструменти мотивації персоналу* 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic. (дата звернення 01.12.2024).
17. Годящев М.О. *Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2017 №3. С. 74-79.
18. Гринчуцький В.І. *Економіка підприємств: навчпосіб*. К.: ЦУЛ, 2018. 248с.
19. Гугул О.Я. *Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка*. 2013. № 6(44). С. 194–198.
20. Дериховська В.І. *Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. *Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
22. Друкер П. *Про управління персоналом: HarvardBusinessReview: 10 найкращих статей: навч. Посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2018. 256 с.
23. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Економіка підприємства. /За заг. ред. Л.Л. Лазебник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. 426 с.
25. Економіка підприємства: навч. посіб. /За заг. ред. Трегубова О.С. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
26. Економіка підприємства: підручник. /Під заг. ред. Ковальської Л.Л. та Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
27. Єгорова О.В. Вектори аналізу використання персоналу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка* № 12, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5978>
28. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2017. Вип. 16 (1). С. 130-134.
29. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2. С. 24-28.
30. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.
31. Кузьмин В.М. Економіка підприємства та управлінська економіка: практикум . Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 51 с.
32. Косова Е.Д., Сіменко І.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / За заг. ред. Т.Д. Косової, І.В. Сіменко. Київ: ЦУЛ, 2015. 440 с.
33. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці. Підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 367 с
34. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
35. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних

- методів управління персоналом підприємства. *Електронне фахове видання МНУ: Економіка та суспільство*. Мукачево, 2018 р. №14 С. 448-456. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf (дата звернення 02.12.2024).
36. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93
 37. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Заня, 2017. 580 с.
 38. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165-168.
 39. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки, *БІЗНЕСІНФОРМ №10*, 2013. С357-363
 40. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Х.: Стильна типографія, 2018. 220 с.
 41. Ніколайчук М.В. Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії та практики: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2012. 201 с.
 42. Петренко К.В., Скоробогатов Н.Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177с.
 43. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2014. 412 с.
 44. Писарева Т.В., Чернецька О.В. Теоретичні аспекти розрахунків ізаробітної плати. *Молодий вчений*. № 12 (52). 2017. С. 731-735.
 45. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
 46. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2019. 243 с
 47. Самуляк В.Ю. Класифікація інструментів управління економічним

- розвитком промислових підприємств. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.). Львів: Львівська політехніка, 2012. С. 380–382.
48. Селютін В.М, Яцун Л.М. Управління персоналом: Практикум: навч. Посібник. Х.: ХДУХТ, 2018. 312 с.
 49. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2011. №1. С. 29 – 35
 50. Тимошик В. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 6 (61) 2019 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06
 51. Тютюнник Ю. М., С. В. Тютюнник, Дорошенко А. П. Фінансовий аналіз: практикум. Полтав. держ. аграр. акад. Полтава: РВВ ПДАА, 2010. 354с.
 52. Управління людськими ресурсами: філософські засади. / Під ред. В. Г. Воронкової; М-во освіти України. Київ, 2016. 567 с.
 53. Управління персоналом : навч. посіб. / За заг. та наук.ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 668 с.
 54. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид, перероб.ідоп. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. ЛНТУ, 2023. 414 с.
 55. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика: колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ: ВД «Вінніченко», 2014. 298 с
 56. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. С. 253–257.
 57. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160-167.

58. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Каравелла, 2008. 584с.
59. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с.
60. Шимановська-Діанич Л.М., Іванов Ю.В. Креативний розвиток персоналу підприємства як чинник формування креативної індустрії України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4 (66), С.39-4
61. Шитікова Л.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом агропромислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 9. Ч. 7. 2014. С. 176-179. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2\(2\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_2(2)_28). (дата звернення 01.12.2024).
62. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252.
63. Яценко В.М., Шинкаренко О.М., Бразілій Н.М. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Черкаси: ЧДТУ, 2010. 267 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Змінні норми виробітку на сільськогосподарські механізовані роботи в СТОВ «ім. Шевченка»

| № | Найменування операції | Марка трактора | | | | | | | | | | | | |
|----|--|----------------|-------|-------|--------|----------|--------|----------|--------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| | | ДТ-75М | ДТ-75 | Т-70С | ЮМ 3-6 | ХТЗ-2511 | МТЗ-80 | ХТЗ-150К | МТЗ-82 | ХТЗ-150 | ХТЗ-201 | ХТЗ-121 | ХТЗ-16131 | ХТЗ-170 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 | 1-й міжрядний обробіток з внесенням добрив, га | 32 | 32 | 19 | 18 | 13 | 22 | - | 26 | 45 | - | - | - | - |
| 2 | 1-й міжрядний обробіток просапних культур, га | 45 | 45 | 26 | 23 | 17 | 27 | - | 32 | 50 | - | - | - | - |
| 3 | 2-й міжрядний обробіток з внесенням добрив, га | 45 | 43 | 21 | 19 | 14 | 25 | - | 28 | 45 | - | - | - | - |
| 4 | 2-й міжрядний обробіток просапних культур, га | 45 | 45 | 26 | 23 | 17 | 27 | - | 32 | 50 | - | - | - | - |
| 5 | 2- разове боронування | 20 | 19 | 9 | 12 | - | 14 | 30 | 15 | 30 | 46 | 27 | 30 | 32 |
| 6 | Боронування довсходове посівів, га | 74 | 73 | 70 | 48 | 33 | 49 | - | 50 | 90 | - | - | - | - |
| 7 | Боронування зябу в 1 слід, га | 84 | 80 | 70 | 58 | 44 | 60 | 100 | 65 | 110 | 117 | 90 | 100 | 110 |
| 8 | Боронування зябу в 2 сліду, га | 57 | 51 | 31 | 30 | 21 | 34 | 73 | 40 | 65 | 76 | 68 | 73 | 76 |
| 9 | Боронування пружними боронами, га | - | - | 15 | 18 | 16 | 26 | - | 32 | - | - | - | - | - |
| 10 | Боронування сходів посівів, га | 53 | 53 | 44 | 29 | 24 | 34 | - | 38 | 54 | - | - | - | - |
| 11 | Вирівнювання ґрунту, га | 21 | 19 | 28 | 22 | 15 | 27 | 35 | 31 | 35 | - | 32 | 35 | 37 |
| 12 | Внесення і загорання гербіцидів, га | 33 | 27 | 12 | 12 | - | 15 | 39 | 23 | 40 | 52 | 34 | 39 | 41 |
| 13 | Загорання гербіцидів, га | 30 | 26 | 25 | 20 | - | 22 | 45 | 25 | 45 | 58 | 41 | 45 | 47 |
| 14 | Збирання гички цукрових буряків, га | 16 | 15 | 12 | 9 | - | 10 | - | - | - | - | - | - | - |
| 15 | Збирання кукурудзи на зерно, га | 5 | 4,5 | - | 3,8 | - | 4 | 5,7 | 4,3 | 5,5 | - | 4,7 | 5,7 | 6,1 |
| 16 | Збирання кукурудзи на силос, га | 5,4 | 5 | - | 4 | - | 4,3 | 7,1 | 4,9 | 7 | - | 6,5 | 7,1 | 7,1 |
| 17 | Збір валків до копиць, га | - | - | - | 25 | 22 | 27 | - | 29 | - | - | - | - | - |
| 18 | Культивация суцільна на 14...16 см, га | 42 | 37 | 29 | 25 | 18 | 27 | 54 | 32 | 54 | 65 | 49 | 54 | 55 |
| 19 | Культивация суцільна на 10...14 см, га | 44 | 39 | 31 | 27 | 19 | 29 | 57 | 34 | 57 | 71 | 52 | 57 | 58 |
| 20 | Культивация суцільна на 8...10 см, га | 46 | 41 | 33 | 29 | 22 | 31 | 61 | 36 | 64 | 78 | 57 | 61 | 63 |
| 21 | Культивация суцільна на 6...8 см, га | 48 | 43 | 35 | 31 | 24 | 32 | 61 | 36 | 64 | 78 | 57 | 61 | 63 |

Продовження Таблиці А.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----|---|-----|------|------|------|------|-----|------|-----|------|------|-----|------|------|
| 22 | Культивація суцільна з боронуванням на 14...16 см, га | 28 | 26 | 16 | 15 | 11 | 17 | 43 | 19 | 43 | 57 | 40 | 43 | 45 |
| 23 | Культивація суцільна з боронуванням на 10...14 см, га | 30 | 27 | 17 | 16 | 12 | 18 | 44 | 20 | 44 | 59 | 41 | 44 | 45 |
| 24 | Культивація суцільна з боронуванням на 8...10 см, га | 33 | 30 | 19 | 17 | 13 | 19 | 45 | 21 | 45 | 62 | 42 | 45 | 47 |
| 25 | Культивація суцільна з боронуванням на 6...8 см, га | 36 | 33 | 21 | 19 | 14 | 20 | 49 | 23 | 49 | 67 | 45 | 49 | 51 |
| 26 | Лущення стерні на 6...8 см, га | 35 | 29 | 22 | 16 | 23 | 70 | 26 | 73 | 86 | 70 | 70 | 72 | |
| 27 | Навантаження мінеральних добрив, т | 560 | 520 | - | 450 | - | 300 | 700 | 310 | 700 | - | 650 | 700 | 710 |
| 28 | Навантаження органічних добрив, т | 720 | 424 | - | 340 | - | 350 | 770 | 370 | 750 | - | 650 | 770 | 770 |
| 29 | Обміднення сходів позрядне, га | - | - | 21,5 | 19,5 | 9,8 | 21 | - | 24 | - | - | - | - | - |
| 30 | Опилювання, га | - | - | - | 90 | 90 | 90 | - | 90 | - | - | - | - | - |
| 31 | Обприскування, га | - | - | - | 70 | 50 | 70 | - | 72 | - | - | - | - | - |
| 32 | Оранка на 20...22 см, га | 7,1 | 6,7 | 4 | 4 | - | 5,2 | 10,8 | 6 | 11,5 | 15,8 | 9,7 | 10,8 | 10,9 |
| 33 | Оранка з боронуванням на 20...22 см, га | 7,1 | 6,6 | 4 | 4 | - | 5,1 | 10,6 | 5,7 | 11,3 | 15,6 | 9,4 | 10,6 | 10,7 |
| 34 | Оранка з коткуванням на 20...22 см, га | 7 | 6,3 | 3,4 | 3,4 | - | 4,9 | 9,8 | 5,5 | 11 | 15,2 | 9,1 | 9,8 | 10,1 |
| 35 | Оранка з коткуванням і боронуванням на 20...22 см, га | 6,8 | 6,1 | 3,3 | 3,3 | - | 4,7 | 9,6 | 5,4 | 10,8 | 15 | 6,6 | 9,6 | 10,0 |
| 36 | Оранка на 25...27 см, га | 6,6 | 5,7 | 3 | 3 | - | 4 | 9 | 5 | 10,3 | 14,2 | 9,3 | 9 | 9,4 |
| 37 | Перегортання валків, га | - | - | - | 28 | 26 | 28 | - | 28 | - | - | - | - | - |
| 38 | Підживлення трав, га | - | - | - | 13 | 9 | 17 | 28 | 20 | - | - | - | 28 | 30 |
| 39 | Посів зернових з внесенням добрив, га | 37 | 34 | 23 | 22 | 12 | 29 | 48 | 33 | 45 | 50 | 41 | 48 | 50 |
| 40 | Посів пропасних з внесенням добрив, га | 30 | 28 | 17 | 17 | 12 | 18 | 29 | 22 | - | - | - | 29 | 30 |
| 41 | Посів просапних, га | 32 | 32 | 18 | 18 | 13,8 | 21 | 32 | 25 | - | - | - | 32 | 33 |
| 42 | Посів зернових, га | 45 | 44,3 | 28 | 28 | 15 | 31 | 60 | 35 | 50 | 57 | 45 | 60 | 62 |
| 43 | Посів цукрових буряків з внесенням добрив, га | - | - | 20 | 18 | 10 | 20 | - | 22 | - | - | - | - | - |
| 44 | Прикочування посівів (гладкими котками), га | 48 | 43 | 34 | 31 | 16 | 35 | 65 | 38 | 60 | - | 55 | 65 | 67 |

Продовження Таблиці А.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----|---|-----|-----|----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 45 | Прикочування посівів (кільчата шпорами котками), га | 71 | 69 | 56 | 56 | 40 | 60 | 84 | 65 | 84 | - | 80 | 84 | 85 |
| 46 | Розкидання куп гною, т | 315 | 280 | - | - | - | - | - | - | 420 | - | - | - | - |
| 47 | Розпушування міжрядь, га | - | - | 44 | 46 | 27,5 | 48 | - | 31 | - | - | - | - | - |
| 48 | Розрівнювання й ущільнення силосної маси, т | 450 | 450 | - | - | - | - | 500 | - | 500 | 500 | 470 | 500 | 510 |
| 49 | Скиртування подрібненої соломи, га | 35 | 35 | - | 19 | - | 21 | 40 | 23 | - | - | 35 | 40 | 42 |
| 50 | Скиртування неподрібної соломи, га | 40 | 40 | - | 22 | - | 24 | 45 | 26 | - | - | 41 | 45 | 47 |
| 51 | Скошування трав і гороху в валки, га | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | - | 8,5 | - | - | - | - | - |
| 52 | Скошування колосових в валки, га | 24 | 24 | 22 | 22 | 18 | 23 | - | 25 | - | - | - | - | - |
| 53 | Снігозатримування, га | 37 | 32 | 30 | - | - | - | 45 | - | 47 | 53 | 43 | 45 | 47 |
| 54 | Стягнення копиць волоком, га | 24 | 21 | - | 30 | 20 | 34 | - | 35 | - | - | - | - | - |
| 55 | Транспортування гички, ткм | - | - | - | 95 | 105 | 130 | - | 145 | - | - | - | - | - |
| 56 | Транспортування, затарювання і навалювання вантажу до 5 км, ткм | - | - | - | 120 | 100 | 120 | 200 | 130 | - | - | - | 200 | 200 |
| 57 | Транспортування зерна, до 5 км, ткм | - | - | - | 141 | 82 | 150 | 326 | 170 | - | - | 326 | 326 | 330 |
| 58 | Транспортування качанів кукурудзи, ткм | - | - | - | 136 | 72 | 145 | 190 | 160 | - | - | 190 | 190 | 195 |
| 59 | Транспортування коп., ткм | - | - | - | 28 | 22 | 31 | - | 38 | - | - | - | - | - |
| 60 | Транспортування коріння, ткм | - | - | - | 130 | 95 | 135 | 180 | 145 | - | 220 | 180 | 180 | 184 |
| 61 | Транспортування листостеблової маси до 5 км, ткм | - | - | - | 60 | 45 | 68 | 96 | 80 | - | - | 96 | 96 | 97 |
| 62 | Транспортування мінеральних добрив до 5 км, ткм | - | - | - | 111 | 51 | 117 | 280 | 125 | - | 320 | 280 | 280 | 290 |
| 63 | Транспортування органічних добрив до 3 км, ткм | - | - | - | 120 | 108 | 200 | 336 | 220 | - | 400 | 330 | 336 | 340 |
| 64 | Транспортування подрібненої соломи, ткм | - | - | - | 80 | 75 | 95 | 177 | 100 | - | - | 170 | 177 | 181 |
| 65 | Транспортування рідких добрив до 3 км, ткм | - | - | - | 110 | 75 | 117 | 200 | 125 | - | 200 | 195 | 200 | 205 |
| 66 | Транспортування силосної маси, ткм | - | - | - | 130 | 75 | 142 | 220 | 156 | - | - | 210 | 220 | 221 |
| 67 | Транспортування та розкидання мінеральних добрив, га | - | - | - | 48 | 30 | 52 | 68 | 56 | - | 98 | 65 | 68 | 69 |

Продовження Таблиці А.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----|---|-----|-----|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|
| 68 | Транспортування та розкидання органічних добрив на 0,7 км, га | - | - | - | 4 | 3,5 | 4,5 | 8 | 5 | - | - | 7 | 8 | 8,2 |
| 69 | Транспортування та розкидання органічних добрив на 5 км, га | - | - | - | 3 | 2,8 | 3,6 | 6,5 | 3,8 | - | - | 6 | 6,5 | 6,7 |
| 70 | Укладка органічних добрив, т | 350 | 320 | - | - | - | 250 | - | 270 | 400 | - | - | - | - |
| 71 | Укриття траншей, т | 650 | 630 | - | - | - | - | 700 | - | 730 | - | 700 | 700 | 710 |

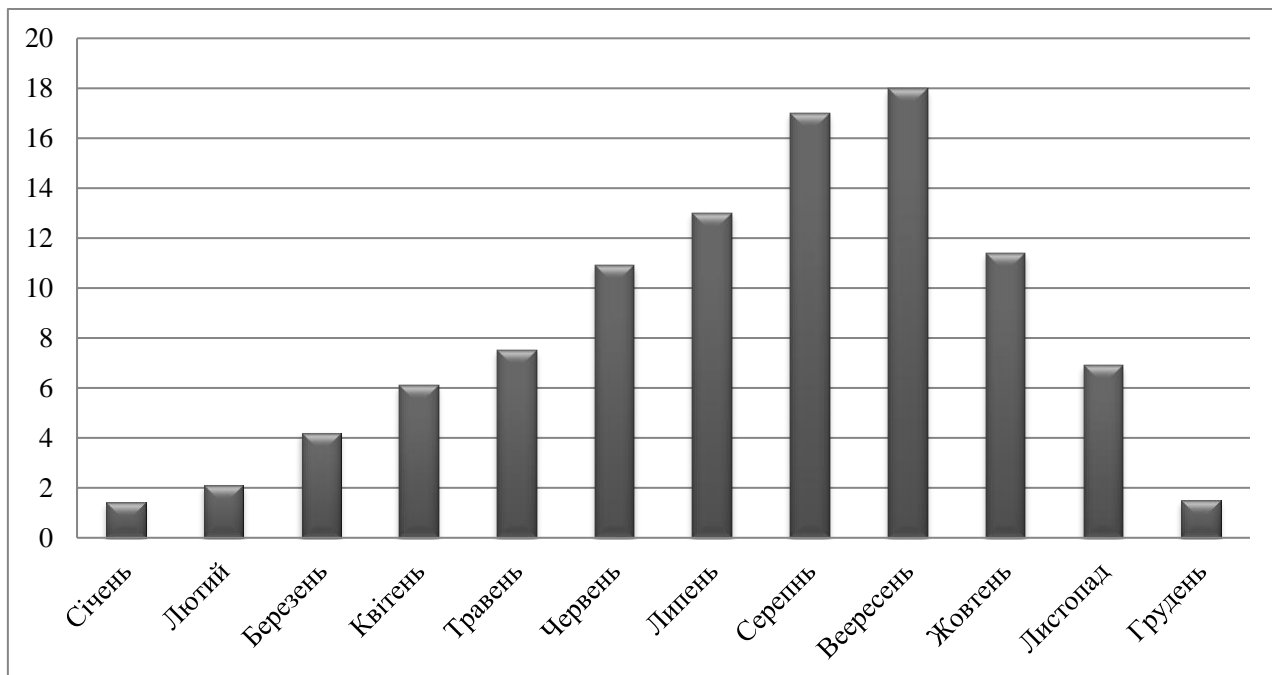


Рисунок Б.1. – Сезонний розподіл затрат праці у відсотках до річних затрат праці в СТОВ «ім. Шевченка» у 2023 р., %.

Додаток В

Таблиця В.1. – Норми часу на доїння корів доїльною установкою "Ялинка 2х6"

| № з/п | Зміст роботи | Одиниця виміру | Нормативи часу |
|-------|---|----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Оперативний час | хв/зміна | 353 |
| 2. | Доїння ВРХ доїльною установкою "Ялинка 2х6" | хв/гол | 5,35 |
| 2.1 | Впуск корів на майданчик | хв/гол, хв/вип | 0,49 |
| 2.2 | Підмивання вимені | хв/гол, хв/вип | 0,15 |
| 2.3 | Витирання серветкою | хв/гол, хв/вип | 0,12 |
| 2.4 | Здоєння вручну | хв/гол, хв/вип | 0,31 |
| 2.5 | Підключення доїльного апарату | хв/гол, хв/вип | 0,12 |
| 2.6 | Ставить на масаж | хв/гол, хв/вип | 0,09 |
| 2.7 | Доїння | хв/гол, хв/вип | 3,52 |
| 2.8 | Обробка вим'я йодом | хв/гол, хв/вип | 0,13 |
| 2.9 | Випуск корів | хв/гол, хв/вип | 0,43/ |
| 3. | Підготовчо-заклучна робота | хв | 21,78 |
| 4. | Перерви на відпочинок та особисті потреби - разом | хв | 19,78 |
| 5. | Обідня перерва, всього | хв/зміна | 35,67 |
| 6. | Фактична тривалість зміни | хв/зміна | 422,22 |
| 7. | Встановлена тривалість зміни | хв/зміна | 420 |
| 8. | Тривалість спостереження | хв | 422,22 |