Міністерство освіти і науки України

ПрАТ «Вищий навчальний заклад»

«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця

на правах рукопису

МЕЛЬНИК БОГДАН ЮРІЙОВИЧ

УДК 331.108:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Б.Ю. Мельник

Науковий керівник:
Коваль Микола Іванович,
кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Мельник Б.Ю. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням діяльності сільськогосподарських підприємств України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад» «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2023.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково-прикладної проблеми, пов'язаної з обґрунтуванням і розробкою теоретико-методичні засад та науково-практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств.

В дисертації досліджено понятійно-категоріальний апарат таких термінів як «кадровий потенціал», «кадрове забезпечення», «кадрові ресурси», «управління кадровим забезпеченням», «організаційно-економічний механізм управління кадровим розвитком підприємства», «конкурентоспроможність підприємства»

Проведено аналіз основних чинників, які впливають на розвиток та ефективну роботу персоналу аграрних підприємств відносять до груп економіко-організаційних, соціальних та техніко-технологічних. Запропонований алгоритм ефективного формування їх належного кадрового забезпечення.

У роботі досліджено вплив численних факторів внутрішнього порядку, які об’єктивно впливають на розвиток трудового потенціалу аграрних підприємств та результативність їх фінансово-господарської діяльності. Із їх множини внаслідок застосування спеціального математичного апарату виявлено найбільш істотні фактори, що дають можливість визначити і конкретизувати певні заходи для організації ефективного управління розвитком

трудового потенціалу аграрного підприємства. У результаті проведеного дослідження наведене переконливе обґрунтування можливості застосування нових методичних підходів щодо визначення впливу істотних факторів (показників/розвитку трудового потенціалу підприємства на результати його діяльності шляхом використання спеціального математичного апарату – методів факторного аналізу.

Дисертаційному дослідженні розроблено імітаційну модель управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, яка базується на біполярному підході до взаємодії підприємств – з одного боку, шляхом їх розвитку з метою оновлення технологічної оснащеності, додаткового залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, мінімізації внутрішніх ризиків та економії витрат, пов'язаних з комерційною діяльністю, з іншого боку – шляхом розвитку і самовдосконалення персоналу здатного забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах негативного впливу конкурентного середовища;

А також удосконалено організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей управління його кадровим потенціалом і цілей розвитку його складових, завдяки підвищенню конкурентоспроможності та аналізу взаємозв'язку його складових і врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення злагодженості управлінських дій.

Ключові слова: аграрні підприємства, кадрове забезпечення, кадровий потенціал, організаційно-економічний механізм, факторний аналіз трудовий потенціл, Probit-модель.

ANNOTATION

Melnik B.Yu. Improving the organizational and economic mechanism of personnel management of agricultural enterprises of Ukraine. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 - economics and management of the enterprises (on kinds of economic activity). - Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the solution of the important scientific and applied problem connected with substantiation and development of theoretical and methodical bases and scientific and practical recommendations concerning the organizational and economic mechanism of management of personnel maintenance of activity of the agricultural enterprises.

The dissertation investigates the conceptual and categorical apparatus of such terms as "human resources", "staffing", "human resources", "human resources management", "organizational and economic mechanism for managing human resources development of the enterprise", "competitiveness of the enterprise"

The analysis of the main factors influencing the development and effective work of the personnel of agricultural enterprises belong to the groups of economic-organizational, social and technical-technological. An algorithm for the effective formation of their proper staffing is proposed.

The paper examines the impact of numerous internal factors that objectively affect the development of labor potential of agricultural enterprises and the effectiveness of their financial and economic activities. From their set as a result of application of the special mathematical device the most essential factors which give the chance to define and specify certain actions for the organization of effective management of development of labor potential of the agrarian enterprise are revealed. As a result of the study, a convincing justification of the possibility of applying new methodological approaches to determine the impact of significant

factors (indicators / development of labor potential of the enterprise on the results of its activities through the use of special mathematical apparatus - methods of factor analysis.

The dissertation research developed a simulation model of personnel management of agricultural enterprises, which is based on a bipolar approach to the interaction of enterprises - on the one hand, by developing them to update technological equipment, additional financial and investment resources, minimize internal risks and save costs associated with commercial activities, on the other hand - through the development and self-improvement of staff able to ensure sustainable development of enterprises in the negative impact of the competitive environment;

Also, the organizational and economic mechanism of personnel management of the agricultural enterprise is improved, aimed at achieving strategic and current goals of its human resources management and development goals of its components, by increasing competitiveness and analyzing the relationship of its components and taking into account the impact of external and internal factors. actions;

Keywords: agricultural enterprises, staffing, human resources, organizational and economic mechanism, factor analysis of labor potential, Probit model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,
включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Мельник Б.Ю. Економічний зміст категорій «персонал», «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. Наукові праці МАУП. 2018. № 59 (2) с. 139-148
2. Коваль М.І., Мельник Б.Ю. Формування належного кадрового потенціалу комерційних банків. Економіка та менеджмент. – 2018. №1 (79)
3. Коваль М.І., Мельник Б.Ю. Методичні підходи до визначення впливу показників розвитку трудового потенціалу на результати діяльності підприємств. Економічні горизонти. 2021 р. 3 (18), 15-30
4. Мельник Б.Ю. Аналіз тенденцій та перспективи розвитку аграрного сектору України. Наукові праці МАУП. 2022 р. №1 (22-29)

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

1. Melnyk B. Koval M. The organizational and economic mechanism of human resources management as a way to increase the competitiveness of an agricultural enterprise. Economics, finance and management review. No 2 (2021)

Тези конференцій

1. Філіна Г.І., Мельник Б.Ю. Фінансова безпека підприємства в контексті цього фінансової політика // Звітна науково-практична конференція «Проблеми модернвзації України» .- К.: МАУП, 2019р..- Вип. 9. С. 393-395
2. Мельник Б.Ю. Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в системі координат: демократія, децентролізація, місцеве самоврядування» (2019 р.),
3. Мельник Б.Ю. Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології публічного управління та адміністрування: теорія і кращі практики століття» (2020р),

4. Мельник Б.Ю. ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (2020р.),

5. Мельник Б.Ю. Аналіз трудової діяльності в аграрному секторі // VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми модернізації України» .- К.: МАУП, 2021р..-Вип. 12. С. 111-114

6. Мельник Б.Ю. Організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». –К.: 2021р. –

7. Мельник Б.Ю., Коваль М.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції національних аграрних підприємств як шлях їх виходу на світові ринки // Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні тенденції і суперечності розвитку світової економіки та бізнесу». – К.:МАУП, 2022р.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 10

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 10

1.1. Економічний зміст категорій «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» в аграрній сфері економіки країни та їх складових…… 20

1.2. Теоретичні підходи до оцінки впливу факторів розвитку кадрового забезпечення аграрних підприємств…… 40

1.3. Структурні елементи організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств…… 58

Висновки до розділу 1…… 69

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СТАНУ, ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ…… 72

2.1. Аналіз тенденцій та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України в ринкових умовах господарювання за період 2010-2018 рр. та його місце в зовнішньо-економічній діяльності країни…… 72

2.2. Аналіз тенденцій розвитку трудового потенціалу досліджуваних аграрних підприємств на основі побудови і використання інтегрального показника його оцінки…… 99

2.3. Факторний аналіз показників розвитку трудового потенціалу досліджуваних аграрних підприємств з використанням спеціального

пакету програм математичної статистики «STATISTIKA»……. 113

Висновки до розділу 2…… 132

РОЗДІЛ ІІІ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА……... 135

3.1. Probit-модель управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств…… 135

3.2. Організаційно-економічні засади удосконалення механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств…….. 152

3.3. Організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням як засіб підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства……..... 178

Висновки до розділу 3…….. 191

ВИСНОВКИ…… 193

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 198

ДОДАТКИ…… 215

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку економіки України викликають необхідність по-новому оцінити сукупність ресурсів, що їх використовує підприємство у своїй діяльності, включаючи і людські. Управління кадровим забезпеченням підприємств в умовах розвитку соціально орієнтованого суспільства вимагає врахування поряд зі фізичною здатністю працівників до праці також їх соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей щодо їх успішної інноваційної діяльності, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал кожного працюючого на підприємстві індивіда.

В умовах цифровізації економіки розвиток трудового потенціалу як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації стає основою забезпечення належної продуктивності національної економіки, її ефективності. На жаль, маємо констатувати, що в економіці України відбувається ускладнення відтворювальних чинників стану кадрового забезпечення підприємств, спостерігаються негативні тенденції у структурі зайнятості та якості трудових ресурсів. Підприємства втрачають контроль за станом свого кадрового забезпечення та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів промислового виробництва, низький рівень заробітної плати приводять до погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, не сприяє сучасній реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництва конкурентоспроможної продукції.

Слід зазначити, що кадрове забезпечення – це не просто заповнення вакантних посад аграрних підприємств із числа претендентів. Кадрове забезпечення аграрних підприємств це система підготовки кваліфікованих

фахівців, які формують важливий сектор економіки країни. Для нього вкрай необхідне постійне підвищення кваліфікації працівників, оновлення їхніх знань і розвиток компетенцій.

Необхідність дослідження сутності належного кадрового забезпечення та розробки ефективних механізмів до управління ним з позицій людиноцентризму пов'язана із сучасними тенденціями в економіці, переходом від кількісних факторів зростання до якісних. Категорія «кадрове забезпечення» тісно пов'язана з такими категоріями, як: «кадрові ресурси», «кадровий потенціал». Поняття «кадрові ресурси» представляють людину як пасивний об'єкт, що має потребу в управлінні ним, і який не має власних цілей, особистих інтересів, не виявляє творчої активності. Більш глибоке уявлення про людину як важливий суб'єкт суспільного розвитку дає поняття «кадрове забезпечення», отримане в результаті аналізу соціальних зв'язків людини та її поведінки. Ця нова категорія дозволяє по-іншому оцінити зміст кадрових ресурсів, їх сутності і ефективності, визначивши необхідність вибору інших (більш сучасних) способів аналізу й оцінки, використовуючи показники ініціативності, інтересів, потреб, цінностей, ставлення кожного індивіда до праці в системі соціальних відносин, що панують в суспільстві.

Необхідність аналізу якостей, що визначають працездатність людей, привела до виникнення категорії «кадровий потенціал» суспільства, підприємства, окремого працівника. Це поняття є більш об'ємним, різнобічним, в його основі визначальним є термін «потенціал» – джерело можливостей, засобів, запасу резервів.

Відмінність поняття «кадровий потенціал» від понять «кадрові ресурси» і «кадрове забезпечення» полягає в тому, що кадровий потенціал – це кадрові ресурси, розглянуті з урахуванням сукупності їх якісних характеристик та можливостей щодо подальшого самовдосконалення і зростання цих якісних характеристик.

Теоретико-методологічні й економіко-організаційні аспекти дослідження кадрового потенціалу підприємств та управління його розвитком розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Армстронг, Д. Богиня, Е. Воронкова, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Гриньова, І. Джаін, М. Долішний, М. Дороніна, Г. Дмитренко, І. Каліна, Р. Колосова, Ю. Одегов, В. Онікієнко, А. Панкратов, В. Пономаренко, К. Утенкова Г. Щокін, О. Ястремська та ін. Аналіз опублікованих праць, матеріалів наукових конференцій, присвячених дослідженню цієї багатогранної проблеми, показав, що вона є ще недостатньо дослідженою як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Об'єктивна потреба у подальшому поглибленні відповідних теоретичних досліджень і методичних розробок пов'язана з необхідністю уточнення поняття «кадрове забезпечення» аграрних підприємств, визначення найбільш впливових зовнішніх та внутрішніх факторів його розвитку, удосконалення методичних підходів до комплексної оцінки рівня управління кадровим забезпеченням, а також з розробкою та формуванням організаційно-економічного механізму управління цим процесом. Саме цими обставинами і зумовлюється актуальність теми нашого дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою «Стратегії і технології формування конкурентоздатного людського капіталу в системі освіти як головного фактору розвитку вітчизняної економіки» (номер державної реєстрації – 0121U107901) (розроблені: організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, Probit-модель управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу аграрних підприємств).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методичних аспектів кадрового забезпечення механізму господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного управління їх кадровим забезпеченням як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– визначити сутність і економічний зміст поняття «кадрове забезпечення», «кадрові ресурси» та «кадровий потенціал», їх структурних складових;

– дослідити вплив факторів розвитку кадрового забезпечення підприємства;

– уточнити сутність та взаємозв’язок складових організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств;

– сформувати систему показників, що характеризують кадровий потенціал сільськогосподарських підприємств;

– удосконалити методику комплексної оцінки системи управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств;

– розробити і запровадити в практику роботи сільськогосподарських підприємств організаційно-економічний механізм управління їх кадровим забезпеченням як засобу підвищення їх конкурентоспроможності;

– розробити модель управління кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств.

Об'єкт дослідження – процеси удосконалення системи управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств у контексті підвищення їх конкурентоспроможності.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні положення щодо удосконалення системи управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств на основі застосування сучасних Probit-моделей та розробки ефективного організаційно-економічного механізму управління.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління кадровим забезпеченням підприємств.

У процесі дисертаційного дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення – для визначення елементів структури кадрового потенціалу аграрних підприємств; для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку трудового потенціалу підприємств і їх складових елементів; аналізу та синтезу – для обґрунтування чинників забезпечення процесу розвитку персоналу аграрних підприємств та формування їх належного кадрового потенціалу; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних про кадровий потенціал аграрних підприємств; зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередні роки; системного підходу – для визначення і обґрунтування показників аналізу кадрового потенціалу аграрних підприємств; експертних оцінок – для оцінювання факторів та якісних показників управління кадровим забезпеченням; таксономічного аналізу – для оцінки ефективності впровадження Probit-моделей управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств та результатів впровадження організаційно-економічного механізму управління таким забезпеченням як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління трудовим потенціалом, нормативні документи, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані фінансової звітності досліджуваних аграрних підприємств, результати експертних обстежень, виконаних автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методологічних і науково-практичних засад вирішення проблем удосконалення системи управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств шляхом застосування сучасних Probit-моделей та розробки ефективного організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням як засобу підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Важливі наукові рішення, які запропоновані в процесі досліджень і визначають новизну дисертації, полягають у наступному:

уперше:

– розкрито зміст і структуру кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства, його складових та умови реалізації такого потенціалу в сучасних умовах господарювання;

– розроблено імітаційну модель управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, яка базується на біполярному підході до взаємодії підприємств – з одного боку, шляхом їх розвитку з метою оновлення технологічної оснащеності, додаткового залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, мінімізації внутрішніх ризиків та економії витрат, пов’язаних з комерційною діяльністю, з іншого боку – шляхом розвитку і самовдосконалення персоналу здатного забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах негативного впливу конкурентного середовища;

удосконалено:

– методику комплексної оцінки рівня управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства, що базується на поєднанні його кількісних і якісних складових з метою обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу;

– структуру складових кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства, розкриту шляхом обґрунтування впливу на нього таких додаткових складових, як інтелектуального, культурно-морального і інноваційного потенціалів працівників, що сприятиме отриманню об’єктивної характеристики в процесі управління їх розвитком;

– організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням як засіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, який на відміну від існуючих побудований на основі аналізу взаємозв’язку його складових і врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення злагодженості управлінських дій;

– методику аналізу впливу показників ефективності управління кадровим забезпеченням на результативність діяльності сільськогосподарського підприємства з використанням результатів аналізу зміни якісних характеристик фізичного, кваліфікаційного, культурно-морального, соціально-психологічного, інтелектуального, інноваційного потенціалів працівників, що дозволяє виявити латентні внутрішні тенденції розвитку кадрового потенціалу;

дістали подальший розвиток:

– змістовне поновлення складових та сучасне визначення таких економічних категорій, як «кадровий потенціал», «кадрове забезпечення», «кадрові ресурси», «управління кадровим забезпеченням», «організаційно-економічний механізм управління кадровим розвитком підприємства», «конкурентоспроможність підприємства» тощо;

– концептуальні підходи до практичного застосування методів залучення кадрів на підприємстві, та методів планування потреб у персоналі, а також уточнено перелік сучасних функцій кадрового забезпечення підприємств;

– методика оцінки впливу сукупності чинників забезпечення процесу управління розвитком персоналу аграрних підприємств та формування їх належного кадрового потенціалу на основі врахування і оцінювання ступеня впливу таких складових, як економічні, організаційні, технічні, інноваційні, соціально-психофізичні, технологічні та модернізаційні, на розвиток кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства;

– практичне застосування для аналізу тенденцій розвитку трудового потенціалу досліджуваних агропідприємств методики побудови та розрахунку інтегрального показника розвитку такого потенціалу;

– організаційний-економічний механізм управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей управління його кадровим потенціалом і цілей розвитку його складових, завдяки чому забезпечується узгоджена і скоординована діяльність структурних підрозділів сільськогосподарського підприємства.

Практичне значення одержаних результатів

Запровадження у практику господарювання висновків та пропозицій дисертанта сприятиме підвищенню рівня об’єктивності оцінок для досягнення необхідного розвитку кадрового забезпечення аграрних підприємств.

Зокрема, у ПрАТ «Миронівська птахофабрика» використано розробки дисертанта запровадженню імітаційної моделі управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства (довідка від 15.11.2018 р. № 1421-11-18).

ТОВ «Агро-Колос» прийнято до впровадження рекомендації щодо

застосування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства (довідка від 18.09.2020 р. № 19/09).

Методичні розробки, схеми та алгоритми розробленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням, як засобу підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, упроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема їх використано у підготовці теоретико-методичного забезпечення та у розробці робочих навчальних програм відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (довідка від 18.02.2021 р. № 1147/1).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке містить вирішення актуальної наукової проблеми: удосконалення методики комплексної оцінки, обґрунтування моделі та механізму, і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств.

Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на 6-ти міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема:

8. Звітна науково-практична конференція «Проблеми модернвзації України» (2019р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в системі координат: демократія, децентролізація, місцеве самоврядування» (2019 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології публічного управління та адміністрування: теорія і кращі практики століття» (2020р), II

Всеукраїнська науково-практична конференція «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» (2020р.), VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми модернізації України» (2021р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці», Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні тенденції і суперечності розвитку світової економіки та бізнесу» (2022р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 5 наукових працях, у тому чисті – 2 авторські статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у зарубіжному виданні, 7 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,45 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 2,08 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія налічує 177 найменувань), висновків та додатків. Повний обсяг дисертації складає 230 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 35 таблиць та 30 рисунок. Робота містить 9 додатків, викладені на 13 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічний зміст категорій «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» в аграрній сфері економіки країни та їх складових

У нинішній перехідний до ринкових відносин період для економіки України більшість підприємств значну увагу приділяють забезпеченню висококваліфікованим персоналом, за рахунок якого підвищується продуктивність праці, створюються інноваційно-інвестиційні проекти і програми та забезпечується стабільний розвиток підприємств будь-якої форми власності. Основа такого якісного зростання фахового рівня персоналу закладена освітньою діяльністю України, її реформами та новими методами та методиками навчання. Саме вона дає перший поштовх плануванню, організації та мотивації кар'єрної сходинки кожного індивіда (особи).

Наступний етап кар'єрної сходинки – це нарощування знань та навичок у професійній сфері за рахунок вдалого і свідомого працевлаштування, навчання на курсах, у середніх спеціальних і вищих навчальних закладах, активного формування особистих якостей відповідно до нахилів і спрямувань щодо самовдосконалення особи, тобто активного використання як внутрішніх факторів формування особистості, так і зовнішніх, що її оточують та позитивно впливають на рівень освіченості, культури та здатність приймати ефективні рішення як для себе особисто, так і для розвитку підприємства, в якому вона працює.

Тож актуальність досліджень у сфері управління персоналом об'єктивно зумовлена підвищенням ролі як зовнішніх, так і внутрішніх

факторів, що впливають на розвиток кадрового забезпечення економіки країни, в тому числі і її аграрного сектору. В їх числі зростання ролі людського фактора в управлінні підприємством, концентрація уваги керівників на пошук інноваційних підходів у роботі з персоналом, його мотивація, гуманізація стосунків у колективі, ефективний підбір та оцінка персоналу. Але перш ніж досліджувати існуючі проблеми управління персоналом, з'ясуємо сутність і зміст таких категорій як «кадровий потенціал», «кадрові ресурси» та «кадрове забезпечення».

У результаті історичного розвитку уявлень про людину як суб'єкта економічних відносин сформулювалися такі категорійні поняття, як: «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення», «кадровий потенціал». Усі вони застосовуються в теорії та практиці управління, доповнюючи одне одного.

До 80-х років наша економічна наука не оперувала таким терміном, як «кадровий потенціал». У першу чергу це пов'язано з тим, що протягом тривалого часу економічна наука досліджувала тільки три групи населення: частину населення в працездатному віці, другу частину – фактично зайнятих у сфері економіки і третю частину – підлітки і пенсіонери. Отже, дослідженнями охоплювалася тільки частина кадрового потенціалу країни.

Поява в науці категорії «кадровий потенціал» пов'язана з інтенсифікаційними процесами в економіці, переходом від кількісних факторів зростання до якісних. Це поняття з'явилося на базі та на додаток до таких категорій, як «кадрові ресурси», «робоча сила», «кадрове забезпечення», тобто пов'язані з окремими частинами якості, кількості та міри людського потенціалу.

Аналізуючи роль людини в соціально-економічних процесах, наука використовує категорію «кадровий потенціал» суспільства, підприємства, окремого працівника. Це поняття є більш об'ємним, різнобічним, в його основі визначальним є термін «потенціал» – джерело

можливостей, засобів, запасу, резервів. Його визначенню присвячено низку робіт [1-8,12, 18-24], в яких автори використовують його для комплексної характеристики і дослідження сукупної здатності до праці як окремих індивідів, так і груп людей.

Автори дослідження [2, с. 257] вважають, що категорія «кадровий потенціал» охоплює більш широке коло людських можливостей, ніж категорії «кадрове забезпечення» та «кадрові ресурси», тому що включає сукупність якостей, які визначають працездатність людей, у тому числі їх фізичний, психологічний, моральний та інтелектуальний потенціал, обсяг загальних і спеціальних знань і навичок. «Кадровий потенціал» – це складна соціально-економічна категорія, тобто це людські можливості підприємства, здатність персоналу генерувати ідеї, створювати нові продукти, їх освіта, рівень кваліфікації, психофізіологічні особливості та мотиваційний потенціал. Загалом сутність людських ресурсів відображає якісні та кількісні характеристики трудового потенціалу постійних, насамперед кваліфікованих, працівників підприємства [2].

Так, М. Долішний визначає трудовий потенціал як передбачувану комплексну здатність групи, колективу, підприємства, ефективного населення (трудових ресурсів) країни, регіону до продуктивної праці, в результаті якої створюються духовні та матеріальні цінності [55, с. 87].

Узагальнюючи різні підходи до визначення категорії «трудовий потенціал», можна зазначити, що окремі автори ототожнюють її з поняттями «трудові ресурси» і «робоча сила». Вони фактично виділяють деякі структурні аспекти відтворення робочої сили як цілісної системи і наділяють кожний з них статусом категорії, що за своїм значенням подібна до робочої сили. На їх думку, поняття «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та інше не можуть замінити «робочу силу» в ролі основного показника якості населення, тому що ці поняття є неоднорідними за своїм характером об’єктивності і суб’єктивності. Інші

науковці розглядають останні дві категорії як складові елементи трудового потенціалу, що характеризують його з кількісної і якісної сторін, де трудовий потенціал суспільства, регіону, колективу, особистості визначається як можливості, що їх може бути мобілізовано і приведено в дію в процесі праці, і які визначають фізичні межі трудового потенціалу на певному рівні. У даному визначенні «трудові ресурси» окремо не виділяються, хоча акцент робиться на їх потенційні можливості, які залежать від безлічі якісних факторів.

Таким чином існує три основні підходи до визначення категорії «трудовий потенціал»: ресурсний, політико-економічний та соціально-демографічний. Найбільш поширеним є ресурсний підхід, згідно з яким трудовий потенціал сприймається як кількість трудових ресурсів з урахуванням певною мірою їх якісних характеристик. Кількість фізично здорових людей та її якісні характеристики (стать, вік, освіта, підготовка, кваліфікація тощо) визначають реальну цінність потенціалу роботи. Підвищення якісних характеристик практично збільшує трудовий потенціал у межах того ж працездатного населення [135, с. 13].

Ресурсний підхід до визначення трудового потенціалу підтримують і деякі інші дослідники. Так, Р. Колосова розглядає трудовий потенціал як «кількісно і якісно визначені ресурси живої праці, які містить суспільство», що є однією зі складових економічного потенціалу суспільства і частково входять у його виробничий потенціал [88, с. 9].

А. Панкратов підкреслює, що можливості будь-якого суспільства в забезпеченні особистісного фактора сучасного індивідуального виробництва залежать від багатьох факторів, але основними, що дозволяють кількісно оцінити й окреслити його межі, є три: чисельність населення в працездатному віці на даний момент часу; кількість регламентованого для потреб виробництва часу протягом доби, тижня, місяця, року, людського життя; інтенсивність трудової діяльності

протягом регламентованого робочого часу. Похідною від зазначених трьох величин, як вважає автор, і є трудовий потенціал суспільства [117, с. 30].

В. Онікієнко вважає, що трудовий потенціал – це сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, використовує працю в народному господарстві зі врахуванням його технологічної і технічної оснащеності [115, с. 35].

За думкою В. Гриньової та М. Новікової, «трудовий потенціал» – це сукупність, елементами якої є трудові ресурси (частина населення країни, яка володіє необхідними фізичними здібностями, знаннями та досвідом, що дозволяють їм брати участь у процесі створення матеріальних благ і надання послуг), що характеризуються кількісними та якісними показниками. Трудові ресурси характеризують потенціал робоча сила, до якої належить країна. Кількісна характеристика трудового потенцыалу визначається: демографічними факторами (зрост населення, міграційна мобільність тощо); суспільні потреби виробництво праці; можливості задовольнити ваші потреби працездатного населення на виробництві. Якісні характеристики професійний потенціал є умовним і може визначатися за за допомогою: показників демографічного розвитку; медико-біологічні і психофізичні особливості; дані про професійну кваліфікацію; соціальні можливості. [41, с. 72].

Б.М. Генкін, Г.А. Кононова, В.І. Кочетков [113, с. 48] відзначають, що основними компонентами трудового потенціалу є здоров’я, моральність, творчий потенціал, освіта, професіоналізм. Однак у даному підході не враховано соціальну складову, тобто рівень соціальної зрілості, свідомості, відповідальності, а також ціннісні орієнтири працівників, що в значній мірі визначають рівень їх трудового потенціалу і можливості його розвитку.

А.Я. Кібанов [146, с. 55-56] вважає, що трудовий потенціал

включає такі складові:

– психофізіологічну (стан здоров'я, працездатність, витривалість, здібності і схильності людини, тип нервової системи та ін.);

– соціально-демографічні (вік, стать, сімейний стан);

– кваліфікація (рівень освіти, обсяг спеціальних знань, трудові навички, здатність до інновацій, кмітливість, креативність, професіоналізм);

– особистісний компонент (ставлення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивація, моральність тощо).

При такому підході, на думку автора, недостатньо чіткі особливості класифікації складових трудового потенціалу. Таким чином, особистісний компонент включає як елементи кваліфікаційного компонента (ставлення до праці), так і психологічні та соціально-культурні характеристики працівника (діяльність, дисциплінованість, моральність).

На думку Н.О. Волгіна, Ю.Г. Одегова [166, с. 38], трудовий потенціал працівника містить у собі:

– психофізіологічний потенціал – здатності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо;

– кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що зумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності. З одного боку, він характеризує підготовленість працівника до виконання різноманітних функцій, зміни праці, а з іншого – є чинником формування трудового потенціалу;

– соціально-особистісний потенціал – рівень свідомості і соціальної зрілості, відношення до праці, дисциплінованість, активність, ціннісні орієнтації, мотивованість, моральність.

Більш повну класифікацію компонентів трудового потенціалу викладено в роботі Н.І. Шаталової [154, с. 16], де як основні з них автор виділяє такі:

– психофізіологічні (стать, вік, здібності, характерологічний тип, працездатність, витривалість, стан здоров'я);

– ціннісно-орієнтовані («цільове ядро», установки, потреби та запити, мотиви та спрямованість, моральні орієнтири та рівень соціальної зрілості, почуття, емоції, працьовитість, честолюбство);

– нормативна роль (загальна культура особистості, професійна культура, соціальні норми суспільства, організаційна культура підприємства, що панують у суспільстві, тип поведінки);

– адаптивні (активність, креативність, підприємливість, мобільність, рівень зрілості та механізму саморозвитку, стабільність життєвого самовизначення, екологічна адаптивність);

– статус (рівень освіти, кваліфікація, посада, заробіток, зовнішня соціальна підтримка, сімейний стан).

Однак у даній класифікації не знайшли відображення інтелектуальний та інноваційний потенціали працівників, належним використанням яких можна істотно підвищити рівень трудового потенціалу підприємства. Активізація пізнавальних здібностей, аналітичного мислення, здатності адекватно оцінювати ситуацію і приймати правильні рішення, що складають інтелектуальний потенціал, дозволить у більш повному обсязі мобілізувати сукупні можливості працівників підприємства щодо досягнення високих результатів праці.

Цікавим є підхід до класифікації складових трудового потенціалу Н.В. Родіонової [129, с. 10], яка виділяє інноваційний потенціал в окрему групу: творчі здібності, потреби та здібності до самореалізації, ініціативу, цінності, мотивацію, здатність до професійного розвитку та навчання впродовж життя. У сучасних умовах відбір та оцінка інноваційного потенціалу працівника та підприємства в цілому має

особливе значення, оскільки успіх будь-якої організації залежить від наявності інноваторів — носіїв науково-технічного та комерційного розвитку. Недоліком такого підходу є відсутність соціально-психологічного, а також культурно-морального елемента в структурі трудового потенціалу.

Кадровий потенціал можна розглядати у більш вузькому сенсі як тимчасові вакансії або резервні посади, які потенційно можуть бути зайняті професіоналами в результаті їхнього розвитку та навчання. Управління людськими ресурсами має сприяти вдосконаленню, підтримці якості специфіки, вдосконаленню та розвитку людських ресурсів [6].

Існують різні погляди науковців щодо тлумачення поняття «кадровий потенціал» (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1

Підходи окремих науковців щодо тлумачення терміну «кадровий потенціал»

№ з/п	Автор(и)	Сутність терміну
1	*2*	*3*
1.	Безсмертна В.В.	Це сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, профе-

Продовження табл. 1.1.

1	*2*	*3*
		сійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібності до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики.
2.	Берглезова Т.В.	Це вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
3.	Краснокутська Н.С.	Це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
4.	Маслов Е.В.	Це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.
5.	Турчинов А.І.	Персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природнобіологічних, історичних і духовних умовах виробництва.
6.	Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І.	Це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу.

Аналізуючи зміст таблиці 1.1., можна стверджувати, що існують суттєві відмінності в розумінні сутності кадрового потенціалу та визначенні їх складових частин, а отже, недостатність і недосконаліть методичного

інструментарію побудови адекватної системи управління. Слід зазначити, що потреба в розвитку людських ресурсів визначається насамперед тим, що певні характеристики, здібності та можливості співробітників можуть бути як залучені, так і не залучені до роботи, тобто вони є гнучкими суб'єктами, здатними розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюційних процесів в організації як на етапі формування, так і в ході використання кадрового потенціалу. Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (політичних, соціальних, демографічних, правових тощо) і внутрішньої структури підприємства.

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств є ставлення менеджерів вищого рівня до кадрів. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, що складають ядро будь-якої господарської системи, викликати у них стимул до ефективної роботи, керівники змушені застосовувати відповідну систему управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання підприємств висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу [19].

Розвиток кадрового потенціалу є важливим стратегічним напрямом розвитку кожного підприємства та способом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Для того, щоб єдине підприємство було успішним і прибутковим, а підприємство займало стабільну позицію на ринку серед конкурентів, необхідні постійний розвиток і вдосконалення; необхідно постійно планувати та підтримувати високий потенціал людського розвитку; також слід звернути увагу на те, щоб розвиток людських ресурсів у ваших конкурентів був не вище і швидше, ніж у вас.

Більшість сучасних українських підприємств мають проблеми у сфері управління людськими ресурсами через відсутність інноваційного спрямування кадрової політики та використання успішного досвіду

іноземних підприємств; відсутності стійкого балансу на вітчизняному ринку праці. Крім того, не завжди відділи кадрів підприємств враховують особистісні характеристики кожного окремого працівника і мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників. До того ж відсутня чітка система соціальних гарантій тощо.

Як бачимо, у сучасних дослідженнях можна знайти велику кількість різноманітних трактувань таких макроекономічних категорій, як «кадрові ресурси», «кадровий потенціал», «кадрове забезпечення». Однак сутність поняття «кадрові ресурси» та «кадрове забезпечення», натомість, не розглядається достатньо аргументовано навіть тими сучасними науковцями, в роботах яких вона є предметом дослідження.

Кадрові ресурси, які завжди потрібні для діяльності будь-якої організації, мають бути збалансованими і не повинні часто замінюватися. Слід також зазначити, що не існує чіткого визначення до трактування поняття «ресурси». Під ресурсами науковці розуміють наявні кошти або запаси, які можуть бути використані підприємством для отримання конкретного результату. Тож під категорію «ресурси» підпадають засоби виробництва, грошові кошти, робоча сила, предмети праці, інформаційні масиви і все те, що може використовуватися для отримання благ.

Існує точка зору, що кадрові ресурси – це об’єднані в одне навички, інтелект і спеціальні знання працівників, які можна розглядати як основний актив організації [18]. Поняття «кадрові ресурси» знаходиться в тісному взаємозв’язку з поняттям «кадрове забезпечення».

І.Н. Коробейников пропонує розуміти під кадровим забезпеченням таку характеристику економічної системи, що визначає здатність досягати цілей власного розвитку за допомогою реалізації технологій по підбору, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів.

Сучасна система побудови кадрового забезпечення на підприємствах потребує врахування таких принципів:

– комплексна і об’єктивна оцінка фахового рівня, ділових та

особистісних якостей працівників та результатів їх діяльності при відборі та розстановці;

– систематичне оновлення кадрів із збереженням підвищення якості за рахунок постійного припливу свіжих, особливо молодих сил, використання можливостей і навичок персоналу різного віку;

– забезпечення законності, дотримання вимог законодавства та процедур вирішення кадрових проблем [13].

Тому кадрове забезпечення – це комплекс заходів, спрямованих на пошук, оцінку та встановлення наперед визначених відносин із співробітниками як всередині компанії – для подальшого просування по кар'єрних сходах, так і поза нею – з метою найму нових тимчасових або постійних працівників [2].

Кадрове забезпечення є багатогранним, колективним і багаторівневим явищем, що має власну структуру, цілісну систему взаємопов'язаних процесів, обумовлених напрямами кадрової політики [2, с. 215]. У той же час кадри можна вважати елементом управління соціально-економічним розвитком регіону [3, с. 192]. Відповідно до існуючих концепцій, персонал — це управління діяльністю, спрямованою на наповнення організаційних структур підприємств відповідними за професією та кваліфікацією кадрами з метою забезпечення функціонування підприємства; функція управлінської діяльності орієнтована на виконання завдань, пов'язаних з управлінням персоналом [6, с. 367]; складне явище економічного життя, яке суттєво впливає на ефективність промисловості на певній території, має механізм реалізації та функціональну структуру існування [7].

Метою заміщення посад є залучення на всі вакансії в економіці країни працівників, здатних виконувати свої обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців, тобто запобігання тимчасової або тривалої нестачі кадрів в організаціях і підприємствах [3] .

На думку науковців, до функцій кадрового забезпечення належать і інші регіональні напрями роботи з кадрами [5, с. 46]. Погодитись із цією

точкою зору доволі складно, оскільки основною метою кадрового забезпечення є забезпечення підприємств і організацій висококваліфікованими кадрами. Таке можливо лише при розробленні дієвого механізму кадрового забезпечення підприємств в сучасних умовах глобалізації із застосуванням відповідних методів та функцій, що покликані визначити нові критерії відбору, розстановки, підвищення кваліфікації персоналу.

На думку О.Н. Ілюшиної, до функцій кадрового забезпечення (в тому числі в масштабах окремих регіонів) слід віднести:

– створення умов для комплектування висококваліфікованими кадрами, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

– сприяння впровадженню новітніх методів і форм роботи з кадрами, розвитку ділових та моральних якостей працівників;

– надання сприяння в працевлаштуванні випускників середніх і вищих навчальних закладів;

– балансування потреб у кадрах на основі прогнозів стратегічного розвитку регіонів і підготовкою фахівців у ВНЗ;

– моніторинг ринку праці;

– проведення аналізу результатів діяльності регіону відносно його кадрового забезпечення;

– вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомоги тощо [14].

Т.Є. Кагановська до функцій кадрового забезпечення відносить:

– залучення (комплектування) висококваліфікованими, морально стійкими кадрами;

– вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійних кадрів, навчання і виховання працівників, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи;

– впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами;

– вивчення ділових та моральних якостей працівників підприємства,

створення резерву персоналу;

– проведення оцінки, тестування працівників;

– планування потреб персоналу підприємства;

– організація та здійснення заходів щодо запобігання порушенням законодавства в діяльності персоналу підприємства;

– організація обліку правопорушень та кризових ситуацій серед персоналу, аналіз та узагальнення такої інформації;

– організація роботи з наставництва молодих працівників;

– вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання пільг і допомоги, визначених чинними нормативними актами.

На її думку, основною функцією є підбір персоналу, що дозволяє підбирати кадри найвищої кваліфікації [15, с. 46-47].

К.Б. Левченко вважає, що людські ресурси виконують такі функції: планування (визначення чисельності працівників та ступеня їх підготовки), підбір і навчання, підбір та працевлаштування, резервна робота, соціалізація, підвищення кваліфікації, оцінка діяльності, заробітна плата, мотивація, соціальна особовий склад охорони, робота з ветеранами [95, с. 109].

Розглянувши вище викладені погляди науковців щодо функцій кадрового забезпечення, врахувавши результати їх досліджень, пропонуємо взяти до уваги наступний перелік необхідних функцій кадрового забезпечення підприємства, який, на нашу думку, буде найбільш повно відповідати сучасним умовам сталого розвитку підприємств і організацій, а саме:

– розробка планів роботи із кадрами, визначення щорічних потреб у кадрах для компанії, формування замовлення на підготовку майбутніх працівників, підвищення кваліфікації тощо;

– аналіз кадрового складу;

– розробка та впровадження дієвої системи формування кадрового резерву у відповідності до щорічних потреб, контроль за відповідністю

кандидатів встановленим вимогам;

– залучення кваліфікованих кадрів шляхом систематичного оновлення системи відбору та запровадження інноваційних технологій;

– забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

– оцінювання результатів діяльності працівників підприємства;

– здійснення соціального захисту персоналу;

– розроблення ефективних систем вдосконалення відбору, розстановки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, соціального захисту;

– розроблення систем відбору кадрів у відповідності до вимог сьогодення;

– розроблення систем заохочень (мотивацій) як необхідної складової ефективної діяльності персоналу;

– підвищення престижності необхідних професій для залучення додаткових контингентів працівників в ході проведення профорієнтаційних заходів серед населення.

У межах нашого дослідження доцільним є й розгляд методів кадрового забезпечення, до яких належать способи виконання завдань і функцій кадрового забезпечення, що спрямовані на збільшення його ефективності для досягнення основної мети. Особливість цих методів полягає у тому, що вони застосовуються в процесах управління для забезпечення реалізації завдань підприємства, відтак є офіційними та регламентованими. Вони мають бути: реальними, різноманітними, гнучкими. До обов’язкових умов застосування ефективних методів кадрового забезпечення належить застосування комплексних підходів та відсутність протиріч між ними.

В.Г. Яцуба виокремлює активні (коли здійснюється пошук працівників через засоби масової інформації, центри зайнятості тощо) та пасивні (працівники самі шукають собі роботу, і з їх середовища обираються відповідні фахівці) методи залучення кадрів на підприємства

[26, с. 55].

На наш погляд, до методів кадрового забезпечення підприємства належать: метод заохочення (стимулювання); нормативний метод; історичний метод; порівняльний метод; метод прогнозування; метод системності; метод професійного відбору кадрів; метод професійного вдосконалення; метод оновлення кадрів. Важливим проявом ефективного кадрового забезпечення є планування потреб у персоналі. Планування персоналу передбачає систематичний підбір кваліфікованих кадрів на основі використання вже працюючих (внутрішній потенціал) та бажаючих працювати (зовнішній потенціал).

Науковцями було розроблено методи планування потреб у персоналі й встановлено, що до них належать:

– метод екстраполяції – перенесення існуючої в організації ситуації на плановий період з урахуванням коефіцієнтів, що враховують зміни виробничих показників. Він підходить для планування потреби персоналу на короткий період часу і для організацій з досить стабільною системою управління, що функціонують у мало мінливих умовах зовнішнього середовища. У сучасних українських умовах така ситуація трапляється нечасто;

– метод експертних оцінок, що є важливим елементом планування кадрів, під час якого відбувається внесення редакційних поправок в остаточний план експертами;

– багатофакторний аналіз функціонального поділу управлінської праці – має виключно рекомендаційний характер, оскільки в умовах підприємства відсутня жорстка залежність між виробничими чинниками і чисельністю персоналу;

– економіко-математичні методи з використанням комп’ютерних технологій для перспективного планування персоналу. Використання зазначених методів дає змогу одночасно використовувати також різні методи прогнозування, що істотно підвищує точність прогнозів. Переваги їхнього застосування полягають в тому, що ми завчасно отримуємо

достовірну прогнозовану інформацію про майбутні зміни, особливо зовнішнього середовища;

– метод порівнянь більш вдосконалених систем із менш інноваційними;

– розрахунок потреби в персоналі здійснюється з урахуванням трудомісткості виробничої програми, тобто виходячи із необхідних витрат праці (часу) [23, с. 231-232].

Отже, основною складовою підприємства, яка його розвиває та приносить прибуток, а також виводить на зовнішні ринки є персонал. На думку автора, саме ця категорія, є найбільш вагомою і найбільш ємкою.

В останньому десятилітті XX століття і на початку XXI століття ряд вітчизняних вчених вважали, що кадрова проблема буде вирішена якби сама по собі, оскільки «ринок і конкуренція» дозволять управляти кадровими процесами, виявити гідних керівників, топ-менеджерів і фахівців і висунути їх на керівні посади на підприємствах. Практика ж засвідчила малу ефективність таких сподівань у кадровій політиці, оскільки в цій роботі необхідно використовувати сучасні управлінські, кадрові та інформаційні технології, в тому числі технології, пов’язані з оцінкою, відбором і підбором кадрів, випереджаючим професійним навчанням (перенавчанням) службовців за стандартами третього покоління [1].

Кадрові ресурси підприємства приводять до активної взаємодії всі види ресурсів. Ефективне управління на підприємствах передбачає своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень і забезпечення їх реалізації щодо підбору кадрів, координації діяльності структурних підрозділів та виконавців, здійснення управлінських функцій тощо. З метою усунення кадрових проблем необхідно створювати високоякісну концепцію підготовки і перепідготовки кадрів, засновану на розгляді та узагальненні вже існуючої практики розвитку, формування і ґрунтовному аналізі людського фактора в сучасній системі, а також створення необхідних управлінських операцій з метою реалізації адміністративної роботи щодо

реалізації компетенцій [24]. Узагальнюючи усі викладені вище визначення, автор пропонує під категорією «кадровий потенціал» розуміти, що це економічна категорія, яка на підприємствах охоплює діяльність, пов'язану з підбором, навчанням, оцінкою, підвищенням кваліфікації та перекваліфікацією персоналу. Його складовими є власне потенціал кадрових ресурсів (фізичний, соціально-психологічний, інтелектуальний, кваліфікаційний, культурно-моральний, інноваційний) та умови його реалізації (соціально-економічні, виробничо-технічні). Під категорією «кадрове забезпечення» слід розуміти стан укомплектованості підприємства кадрами на різних рівнях управліннях. Щодо категорії «кадрові ресурси», то це якісний склад персоналу, який може забезпечити роботу компанії на високому рівні, використовуючи свої інтелектуальні, фізичні та моральні якості та принципи. Підсумовуючи вищевикладене, структуру кадрового потенціалу будь-якого сільськогосподарського підприємства можна представити таким чином (рис. 1.1).

На відміну від розглянутих раніше, у даній класифікації компонентів кадрового потенціалу підприємства виділено такі його складові, як інтелектуальний, культурно-моральний і інноваційний потенціали працівників, а також соціально-економічні й виробничо-технічні умови їх реалізації.



Рис. 1.1. Структура кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства

Це дозволить проводити аналіз як кадрового потенціалу в цілому, так і кожної його складової, і на основі цього розробляти напрями управлінських впливів на його розвиток.

Виділення інтелектуального потенціалу дає змогу оцінити його місце в структурі трудового потенціалу, виявити такі його складові, як когнітивні здібності, аналітичне мислення, здатність адекватно оцінювати ситуацію та приймати правильні рішення.

Культурно-моральний потенціал працівників також набуває в даний час великого значення, тому що від його реалізації залежить позитивний емоційний клімат у колективі, характер міжособистісних відносин, що впливає на розвиток трудового потенціалу. Його оцінка дозволить формувати і корегувати моральні орієнтири, загальну і професійну культуру працівників, організаційну культуру підприємства.

Інноваційний потенціал відіграє зараз визначальну роль у розвитку трудового потенціалу підприємства, оскільки від наявності креативних здібностей працівників, їх ініціативності, здатності до сприйняття нової інформації, нарощування професійних знань, висування нових конкурентоздатних ідей, вирішення нестандартних завдань багато в чому залежить успішність діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, це наявні та потенційні можливості працівників реалізувати свої кількісні та якісні характеристики за певних соціально-економічних та виробничо-технічних умов. У його структурі необхідно виділити фізичний, соціально-психологічний, інтелектуальний, кваліфікаційний, культурно-моральний та інноваційний потенціали працівників. Кадровий потенціал підприємства, що складається з потенціалів кадрових ресурсів, які формують кадровий склад цих підприємств, є основою розвитку національної економіки. Для реалізації потенційних можливостей кадрових ресурсів необхідно створити умови, які сприяють активізації трудової діяльності персоналу. З огляду на те, що саме людський фактор формує загальний ресурсний потенціал кожного

суб'єкта господарювання, необхідно, у першу чергу, приділяти особливу увагу вдосконалюванню працівників на основі розробки та реалізації планів розвитку персоналу підприємств України, в тому числі аграрних.

1.2. Теоретичні підходи до оцінки впливу факторів розвитку кадрового забезпечення підприємства

Кадрове забезпечення підприємства як об'єкт управління вимагає створення науково обґрунтованих методик визначення характеру впливу на його розвиток об'єктивних і суб'єктивних факторів.

При цьому сутність поняття «розвиток кадрового потенціалу» вченими трактується неоднозначно [8, 42, 64, 81, 98, 108, 112, 134, 136, 138, 153]. Стосовно підприємства найбільш часто вживаються категорії «розвиток персоналу», «розвиток трудового потенціалу» і «розвиток людських ресурсів».

Так, Н. Том під системою розвитку персоналу розуміється цілеспрямований набір інформаційних, освітніх та службових елементів, що сприяють навчанню працівників компанії відповідно до цілей компанії, а також потенціалу та схильностей працівників [143]. Р. Марр і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання та перепідготовку персоналу [145].

За словами А.Я. Кібанова [146], розвиток персоналу — це комплекс організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері підготовки персоналу організації, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Ця концепція ширше розглядається вітчизняним фахівцем з управління розвитком персоналу В. А. Савченко [131, с. 17], який характеризує розвиток людських ресурсів як системно організований процес безперервного підвищення кваліфікації працівників з метою

підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, кар'єрного зростання, створення резерву управління персоналом та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Однак кадровий потенціал підприємства містить у собі індивідуальні потенціали кадрових ресурсів, що варто враховувати за розробки напрямів його розвитку. Частково це знайшло відображення в трактуванні розвитку людських ресурсів у М. Армстронга [7, с. 277].

Відповідно до іншого підходу, формою розвитку трудового потенціалу є процес його відтворення [42, с. 79]. Думки економістів щодо змісту процесу відтворення трудового потенціалу неоднозначні. Так, у [98, с. 9-16] відтворення трудового потенціалу представлено як процес формування його кількісних і якісних елементів, що характеризують сукупні можливості праці населення у відповідних історичних і соціально-економічних умовах, у часі та простір. При цьому за аналогією з відтворенням суспільного продукту відтворення трудового потенціалу можна представити як процес відтворення конкретного суспільного продукту у вигляді взаємодій окремих фаз: виробництва, розподілу та споживання. Протилежної точки зору дотримується Л.Мірошник, який вважає, що поступовий рух суспільного продукту не є результатом висновку про поступовий процес відтворення праці, а отже й потенціалу праці. Виробництво праці, що розуміється як безперервний і повторюваний процес, є її відтворенням, а не відправною точкою чи однією з фаз цього процесу [81, с. 118].

З огляду на схожість категорій «робоча сила» і «трудовий потенціал» Р. Колосова вважає, що методологічною основою дослідження процесу відтворення трудового потенціалу може бути теорія відтворення робочої сили як сукупності фізичних і духовних здібностей людини до праці [88, с. 7-11]. Ці елементи забезпечують відтворення робочої сили в кількісному і якісному відношенні. У той же час вона вважає, що відтворення трудових ресурсів включає відтворення людини як носія не тільки робочої сили, але

й об’єктивних потреб, що не мають прямого відношення до виробництва. Відтворення трудового потенціалу розглядається як відтворення сукупного працівника, соціально-економічних і матеріально-речовинних умов реалізації його здібностей до праці, а також відтворення системи взаємозв’язків між цими елементами в реалізації трудового потенціалу.

Схожу точку зору має О.В. Лапін [94, с. 42-43], який розглядає процес відтворення трудового потенціалу, що складається з чотирьох стадій. Першою фазою відтворювального процесу робочої сили є фаза її виробництва. Це біологічне, матеріально-речовинне, морально-етичне й ін. виробництво робочої сили.

Друга фаза відтворювального процесу – «споживання робочої сили» – це не просте використання робочої сили, а діяльність конкретних працівників, у ході якої розкривається їх трудовий і творчий потенціал.

Третьою фазою відтворювального процесу трудового потенціалу є розподіл робочої сили. За допомогою відповідних соціально-економічних механізмів необхідно забезпечити якісну і кількісну відповідність робочої сили і робочих місць, тісний зв’язок планів виробництва, капітальних вкладень з наявністю необхідної «критичної» маси трудових ресурсів. І нарешті, відтворювальний процес не можна представити без фази обміну, тобто процесу наймання, або процесу купівлі-продажу робочої сили, що складає основу ринку праці.

Деякі автори вказують на взаємозв’язок процесів відтворення кадрового потенціалу і трудових ресурсів. Так, Г. Романенкова вважає, що сутність процесу формування трудового потенціалу і трудових ресурсів полягає у виявленні запасів маси праці, доведення їх до необхідної якісної структури і забезпечення готовності задовольнити потреби конкретної території у визначеному контингенті робочої сили [127, с. 49].

І.О. Джаін пропонує відтворювальний процес кадрового потенціалу розглядати за двома фазами: формування (нагромадження) і використання [42, с. 82]. У свою чергу, фаза формування включає етапи первинного і

вторинного формування. На етапі первинного формування відбувається створення індивідуальних кадрових потенціалів і їх розподіл за галузями і територіальними одиницями. У фазі вторинного формування трудового потенціалу відбувається відновлення і розвиток індивідуальних кадрових потенціалів, їх перерозподіл. Стадії створення, відновлення і розвитку відносяться до формування індивідуальних кадрових потенціалів, а стадії розподілу і перерозподілу відносяться до потенціалу інтеграції індивідуальних кадрових потенціалів.

Сформовані індивідуальні потенціали надалі підлягають розподілу за видами діяльності, галузями з урахуванням професійно-кваліфікаційного поділу праці, а також за окремими територіями. Надалі в межах одного відтворювального циклу відбувається перерозподіл трудових ресурсів.

Використання кадрового потенціалу є останньою фазою відтворювального циклу і фактично може бути ознакою ефективності фази формування. Чим більше кількісно і якісно сформований потенціал людини, тим більший його вплив на етапі використання. Від того, наскільки раціонально розподілені трудові ресурси, залежить результат реалізації створеного трудового потенціалу. У свою чергу, ефективне використання трудового потенціалу залежить від генерації нової робочої сили, відновлення та розширеного відтворення функціонуючої робочої сили, а відтак і самого трудового потенціалу.

НІ. Шаталова вважає, що процес розвитку людських ресурсів співробітників – це поява і вдосконалення нових, а також зміна і зникнення старих елементів структури трудового потенціалу. Саморозвиток специфічного трудового потенціалу полягає у появі замість старих нових, прогресивних елементів, у боротьбі старих і нових елементів. У цій боротьбі багаторазово повторюються й відтворюються старі й нові елементи трудового потенціалу [154, с. 207].

Таким чином, підхід до розвитку трудового потенціалу підприємства

як до розвитку персоналу, кадрів, людських ресурсів [112, 134, 136, 138, 153] недостатньо широкий, оскільки тут беруться до уваги лише цілі і потреби самого підприємства, у той час як від ступеня задоволеності потреб працівників залежить розвиток таких важливих елементів трудового потенціалу, як інтелектуальний (у тому числі творчі здібності), культурно-моральний, соціально-психологічний.

Підхід до розвитку індивідуальних кадрових потенціалів [16, 153] найбільш повно враховує потреби особистості, але сукупний кадровий потенціал підприємства має інші закономірності розвитку, ніж індивідуальний потенціал.

Підхід до розвитку трудового потенціалу як відтворювального процесу [42, 64, 73, 75, 81, 98, 108], безумовно, необхідно враховувати в процесі управління ним на підприємстві. Однак такі фази як природне відтворення населення як основи трудового потенціалу, придбання здатності до праці за допомогою системи загальної і фахової освіти, набуття фізичної здатності до праці за допомогою системи охорони здоров'я і фізичного виховання об'єктивно знаходяться поза управлінським впливом з боку підприємства. Для підприємства стадія формування трудового потенціалу в процесі його розвитку повинна включати кількісну і якісну складові. Кількісна має реалізуватися за допомогою набору кадрів відповідно до запланованої потреби в трудових ресурсах. У рамках якісної складової розвитку трудового потенціалу підприємства у фазі його формування повинне відбуватися відновлення і розвиток здібностей до праці уже функціонуючої робочої сили.

Сформований кадровий потенціал у процесі подальшого розвитку підлягає розподілу і використанню. Кількісна сторона проявляється у розстановці працівників на основі аналізу їх кваліфікації та перспектив просування на підприємстві. Процес поділу праці повинен забезпечувати якісне і кількісне узгодження робочої сили і робочих місць. Якісна сторона

– це створення умов для ефективної реалізації можливостей кожного працівника та колективу в цілому через ефективну систему адаптації, мотивації, розширення можливостей, навчання та підвищення кваліфікації. Важливо враховувати необхідність задоволення потреб працівників, не пов'язаних безпосередньо з виробничою діяльністю, але що мають безпосередній вплив на людські ресурси. Від ефективності розподілу і використання трудового потенціалу залежить подальший процес його формування, оскільки розвиток – це постійний циклічний процес, фази формування, розподілу і використання трудового потенціалу підприємства, що безупинно повторюються.

Узагальнюючи вищевикладене, у даному дослідженні під розвитком трудового потенціалу підприємствами ми розуміємо постійно повторюваний процес його формування, розподілу і використання, спрямований на взаємне досягнення цілей підприємства і цілей його працівників, у результаті якого відбувається зміна й удосконалювання елементів структури трудового потенціалу. Такий процес розвитку трудового потенціалу підприємства представимо на рис. 1.2.

Кадровий потенціал підприємства розвивається під впливом певних груп зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах сучасного ринкового середовища усе більше зростає динамізм в управлінні трудовим потенціалом, що передбачає відстеження змін у діяльності підприємства, кон’юнктури ринку товарів і послуг, ринку праці й зумовлює необхідність постійної координації управління трудовим потенціалом із виробничою діяльністю підприємства.

Тому усе більше складними стають задачі управління кадровим забезпеченням, оскільки збільшується кількість факторів, які необхідно оцінювати і враховувати в цьому процесі, росте швидкість їх зміни. Для розробки ефективних підходів до належного управління розвитком кадрового потенціалу підприємства існує об’єктивна необхідність

класифікувати ці фактори й оцінити їх вплив.



Рис. 1.2. Стадії процесу розвитку трудового потенціалу підприємства

Слід зазначити, що в науковій літературі ще недостатньо уваги

приділяється питанням систематизації і класифікації факторів, що визначають формування і використання кадрового забезпечення як на регіональному рівні, так і на рівні підприємства. У більшій мірі класифіковано окремі фактори, а саме: демографічні [78, с. 201-207], трудової міграції [63, с. 190-193], соціальні [70, с. 56-58].

С.В. Лапін [94, с. 46] вважає, що факторами розвитку кадрового забезпечення підприємства є:

- динаміка зовнішнього середовища (держава, споживачі, конкуренти, постачальники);
- розвиток техніки і технологій, що приводить до формування нових принципів, способів, методів, прийомів організації виробництва;
- зміна стратегії розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- освоєння нових видів діяльності.

Даний склад факторів не є досить повним, оскільки низка важливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища не знайшла тут відображення, в тому числі і фактори прямого впливу, а саме: освіта, професійний рівень, стан здоров'я населення, зміна трудового законодавства та інші.

Сучасні англійські фахівці у сфері управління людськими ресурсами [140, с. 21] до складу факторів, що впливають на кадрове забезпечення підприємства, включають кон'юнктуру ринку праці, моральні якості і мотивацію працівників, управлінський стиль, технології і характер методів роботи, що використовуються на підприємстві, форму власності підприємства, вплив профспілок і професійних асоціацій працівників, трудове законодавство і практику ведення бізнесу, конкурентне середовище, здатність вищого керівництва до координації дій і управління. Однак, на нашу думку, дана класифікація є не досить систематизованою, оскільки у ній відсутні ознаки класифікації, окремо не виділені зовнішні і внутрішні фактори.

Інші автори [17, с. 101-102] до зовнішніх факторів, що впливають на кадрове забезпечення підприємства, відносять такі: макроекономічний стан розвитку економіки; обставини, що склалися на ринку праці; конкуренція на ринку товарів і послуг, які виробляються чи надаються підприємством; рівень розвитку технологій, що визначає зміну характеру і змісту праці працівників; особливості соціальних потреб; розвиток законодавства. Серед основних внутрішніх факторів виділяються: загальна мета підприємства, від якої безпосередньо залежать і задачі розвитку трудового потенціалу; фінансові ресурси, що є межею інвестиційного забезпечення виконання визначених задач планування персоналу; ймовірні джерела покриття потреби в персоналі.

У даному підході до класифікації зазначених факторів, на жаль, враховано лише основні з них, однак відсутня їх деталізація, що не дозволяє повною мірою виконати адекватну оцінку їхнього впливу на кадрове забезпечення підприємства. Окремі фахівці все ж намагаються аналізувати впливи середовища на працівника.

Так, Н.И. Шаталова [154, с. 30] вважає, що відносини кадрового забезпечення і середовища носять потрійний характер. По-перше, середовище – це матеріалізований кадровий потенціал працівника, що стає посередником взаємодії людей. По-друге, стосовно працівника середовище є умовою його формування і реалізації, з конкретними параметрами, у яких вони здійснюються. По-третє, ефективне формування і реалізація трудового потенціалу мають потребу у визначеному контролі з боку середовища через використання сили, статусу членства, а через технологію – формування людини в певних «рамках» як фахівця, професіонала, члена колективу і т.п.

Середовище виконує свої функції через дію низки компонентів: формуючо-компенсаторних, комунікативних, нормативних і предметно-функціональних. Адаптаційні компоненти забезпечують контакт між особистістю і середовищем. Предметно-функціональні компоненти

(економічна система суспільства, стан зайнятості населення, економічний, інноваційний статус організації, умови й організація праці, система мотивації і стимулювання праці й ін.) формують і визначають стан життєвого простору людини. Формуючо-компенсаторні компоненти – родина, освітньо-виховні установи, умови життя і праці людини – залежать від предметно-функціонального середовища, але є відносно самостійними. Нормативні компоненти (культура суспільства, організаційна культура підприємства, співвідношення нормативності і модальності в поведінці людей, соціальний контроль і ін.) забезпечують стійкість суспільства. Комунікативно-інформаційні компоненти поєднують, зв'язують і пронизують всі інші. Комунікація – це також і координація, узгодження поведінки всіх учасників трудового процесу, коли всі підтримують необхідність суспільної діяльності, виконання кола своїх безпосередніх обов'язків. Комунікацією є управління і нагляд, що існують у командному ланцюгу.

Виділені в даному підході компоненти середовища, безумовно, впливають на потенціал окремого працівника, однак кадровий потенціал підприємства в цілому перебуває під впливом і інших груп факторів. Так, у даному підході не знайшла відображення більшість зовнішніх факторів, перерахованих вище. Перевагами даної класифікації можна назвати віднесення до факторів внутрішнього середовища рівня культури на підприємстві, а також виокремлення комунікативно-інформаційних факторів.

Певний науковий інтерес, на наш погляд, представляє класифікація факторів формування трудових ресурсів, запропонована в роботі А. Нікітіна [108, с.70], яку можна застосувати в класифікації трудового потенціалу. Так, усі фактори, що визначають величину того або іншого потенціалу, класифікуються за такими ознаками:

– фазами відтворення трудового потенціалу – фактори формування і фактори використання (реалізації) трудового потенціалу;

– характером впливу в процесі відтворення – інтенсивні, які підвищують кадровий потенціал шляхом мобілізації внутрішніх резервів системи, і екстенсивні, які підвищують кадровий потенціал за рахунок збільшення кількісних параметрів;

– рівнем впливу – загальногосподарські, регіональні, індивідуальні;

– характером впливу – прямі і непрямі;

– результатами впливу – позитивні і негативні;

– ступенем визначеності – кількісні і якісні.

Використовуючи запропоновану класифікацію факторів, можна навести детальну характеристику окремих їх груп, виокремивши найбільш істотні.

У зв'язку з тим, що формування і реалізація трудового потенціалу підприємства відбувається в рамках демографічної, соціальної, економічної і природної систем конкретної території, усі фактори, що здійснюють вплив на кадровий потенціал (на думку авторів відповідно М. Кіма та Н. Коваліско), можна згрупувати відповідно до цих систем [82, с. 13-27; 84, с. 204]. До демографічних факторів, що здійснюють найбільш істотний вплив на формування і використання трудового потенціалу, пропонується віднести: чисельність населення території, його статево-вікову структуру; темпи природного приросту населення; середню тривалість життя.

На перетині демографічних і соціальних факторів виокремлює група соціально-демографічних; до яких належать: населення працездатного віку, населення працездатного віку, зайняте та безробітне населення; професійно активне населення та його розподіл за галузями та галузями економіки та територіальними одиницями області; тривалість активного життя тощо. Ці фактори є екстенсивними, збільшують людські ресурси за рахунок кількісної складової та діють на регіональному рівні [98, с. 317-327].

До групи соціальних факторів входить оцінка рівня: загальної та професійної освіти населення; здоров'я і культура; розвиток соціальної інфраструктури території, урбанізація, зовнішні та внутрішні міграції населення. За словами О. Данишка, ці фактори мають переважно інтенсивний характер, нарощуючи людські ресурси через їх якісну складову, впливають на фази формування та використання потенціалу праці [46, с. 77]. Групу економічних факторів слід поділити на ті, що впливають на формування трудового потенціалу, і ті, що впливають на використання трудового потенціалу. До першої групи економічних факторів належать: реальні доходи населення, їх розподіл за групами населення; пропозиції продовольчих і непродовольчих товарів, послуг, їх якість, інфляція. Друга група: наявність мінеральних та паливно-енергетичних ресурсів, виробничі потужності; науково-технічний потенціал території; співвідношення експорту до імпорту в торгівлі. До цієї ж групи належать також організаційно-економічні фактори: економічний механізм економіки території (у тому числі кредитно-фінансовий), податкова система, система стимулювання праці, розподіл продуктивних сил на території; рівень розвитку спеціалізації, концентрації та кооперації виробництва, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв’язків регіону. Слід зауважити, що економічні фактори вчиняють як прямий, так і непрямий вплив на кадровий потенціал: екстенсивно або інтенсивно змінюють його величину.

Всі перераховані фактори, на думку Гриньова В.М., одночасно впливають на кадровий потенціал, у той же час окремі дослідники виділяють лише три основних фактори, що здійснюють прямий і безпосередній вплив на величину трудового потенціалу території: чисельність економічно активного населення; рівень загальної і фахової освіти; стан здоров’я населення [42, с. 77].

Досить повний перелік внутрішніх факторів, що впливають на кадровий потенціал підприємства, наведено у монографії [47, с. 312-313].

Відповідно до наведеного авторами підходу, комплексними факторами є: характеристики роботи; характеристики соціально-психологічного клімату колективу; характер взаємин підлеглих з керівником; мотиви діяльності. Кожен з перерахованих факторів є досить складним за своєю структурою і їх може бути охарактеризовано через сукупність більш простих ознак.

Достатньо повну систематизацію факторів зовнішнього і внутрішнього середовища наведено в роботі А.Я. Кібанова [146, с. 219]. У макросередовищі він виділяє фактори: міжнародного характеру; політичні; економічні; соціально-демографічні; правові; екологічні; природно-кліматичні; науково-технічні; культурні. До факторів безпосереднього оточення автор відносить: місцевий ринок праці, його структуру і динаміку; кадрову політику конкурентів; ринкову інфраструктуру; моніторинг навколишнього середовища; охорону здоров'я; науку й освіту; ступінь задоволення потреб населення в культурних об'єктах; торгівлю; громадське харчування; транспорт і зв'язок; приміське і сільське господарство; будівництво і житлово-комунальне господарство; побутове забезпечення. Фактори внутрішнього середовища класифікуються так: принципи, методи, стиль управління; людські ресурси організації; штатна структура; Ротація працівників; плинність кадрів; структура знань і вмінь персоналу; завантаженість працівника; продуктивність; заходи соціального захисту; фінанси організації; рівень організації виробництва і праці; перспективи розвитку машин і технологій; Організаційна культура; рівень розвитку системи управління персоналом.

Однак недолік даної класифікації, на наш погляд, полягає в тому, що низка внутрішніх факторів, які здійснюють безпосередній вплив на кадровий потенціал, залишилася поза увагою дослідника. Оскільки кадровий потенціал підприємства, як стверджує С.Кірсанов є складовою економічного потенціалу, який включає в себе також виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, інноваційний, інформаційний потенціали [83, с. 37], на нього впливають параметри перерахованих

потенціалів, що, на нашу думку, також доцільно враховувати в складі внутрішніх факторів впливу.

Узагальнюючи вищевикладені дослідження науковців, можна згрупувати і деталізувати зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на розвиток трудового потенціалу підприємства. Так, зовнішні фактори розвитку трудового потенціалу підприємства і їх складові елементи (субфактори) наведені нами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зовнішні фактори розвитку трудового потенціалу підприємства і їх складові елементи

Фактори зовнішнього середовища	**Складові елементи**
1	*2*
Демографічні фактори	чисельність населення території
	статево-вікова структура населення
	темпи природного приросту населення
	середня тривалість життя
	чисельність працездатного населення
	економічно активне населення
Соціальні фактори	чисельність зайнятого населення
	чисельність незайнятого населення
	рівень загальної і фахової освіти населення
	рівень здоров’я населення
	культурний рівень населення
	рівень розвитку соціальної інфраструктури (побутове і комунальне обслуговування населення, забезпеченість житлом, охорона здоров’я, освіта, культура, транспорт, торгівля, зв’язок)

Продовження табл. 1.2

	рівень урбанізації
	зовнішня і внутрішня міграція населення
Економіко-правові і науково-технічні фактори	реальні доходи населення і їх розподіл за групами населення
	пропозиція продовольчих і непродовольчих товарів і послуг
	рівень інфляції
	науково-технічний потенціал території
	рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків
	фінансово-кредитна система
	податкова система
	регулювання в сфері праці і соціального забезпечення
	конкуренція на ринку товарів і послуг, вироблених підприємством
	рівень підприємницької активності

Внутрішні фактори кадрового забезпечення підприємства і їх складові елементи (субфактори) наведемо у табл.і 1.3.

Таблиця 1.3

Внутрішні фактори розвитку трудового потенціалу підприємства і їх складові елементи

Внутрішні фактори	**Складові елементи**
1	*2*
Виробничий потенціал підприємства	стан основних фондів підприємства
	організаційно-технологічна структура виробництва
	мінімізація втрат ресурсів і енергії
	застосування матеріалів, що викликає підвищення конкурентоздатності вироблюваної продукції
	рівень використання виробничих потужностей
	рівень матеріалоємності
	рівень фондовіддачі

Продовження табл. 1.3

	рівень якості продукції
	рівень витрат
Фінансовий потенціал підприємства	ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел
	рівень ліквідності
	рівень рентабельності
	рівень оборотності засобів
	рівень фінансового ризику
	здатність генерувати позитивний грошовий потік
	наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення відтворення трудового потенціалу
Маркетинговий потенціал підприємства	своєчасність визначення потреби в продуктах і послугах підприємства
	система контролю за змінами потреб споживачів
	наявність системи управління обсягами продажів
	збільшення частки ринку, освоєння нових ринків
	рівень реклами
	розвиток способів стимулювання збуту
	розробка параметрів нової продукції
Управлінський потенціал підприємства	наявність чітких цілей діяльності
	стратегія розвитку підприємства
	ефективність виконання функцій управління
	гнучкість організаційної структури управління
	швидкість доведення управлінських впливів з верхнього до нижнього рівня управління
	здатність вищого керівництва до координації дій
	оптимальна кількість рівнів ієрархії управління
	наявність постійного зворотного зв’язку між рівнями ієрархії
Інноваційний потенціал підприємства	пошук нових видів продукції і послуг
	пошук нових форм, методів управління
	розробка проектів введення інновацій
	впровадження нововведень у виробництво
	наявність наукових заділів фундаментального і прикладного характеру, що забезпечують конкурентні переваги
	наявність потенціалу для проведення систематичних НДДКР
Інформаційний потенціал підприємства	актуалізація інформаційного забезпечення виробництва і управління
	наявність системи спостереження за об’єктами інформаційного обслуговування
	впровадження сучасних програмних засобів

Продовження табл. 1.3

Соціально-культурний потенціал підприємства	*характеристики роботи:*
	а) зміст і розмаїтість роботи
	б) умови праці
	в) організація праці
	г) функціональна складність
	д) відповідність спеціальності
	е) відповідність кваліфікації
	ж) висока оплата праці
	з) відповідність творчим інтересам
	и) перспектива підвищення кваліфікації
	к) можливість кар'єри
	л) рівень управлінської культури
	м) розподіл службових обов'язків
	н) характер відносин у колективі
	о) відповідність характеристик роботи індивідуальним особливостям
	характеристики соціально-психологічного клімату в колективі:
	а) згуртованість колективу
	б) висока особиста відповідальність за справи колективу
	в) взаємна довіра та турбота
	г) оцінка ініціативного творчого підходу до справи
	д) сумісність членів колективу
	е) характер міжособистісних відносин
	ж) відносини між членами колективу різного віку
	з) співвідношення осіб різної статі
	и) наявність сформульованих спільних цілей
	к) відповідність цілей організації і працівників
	характер взаємин підлеглих з керівництвом:
	а) використання адміністративних методів управління
	б) рівномірність розподілу роботи між членами колективу
	в) стимулювання самостійності в роботі
	г) справедливість винагороди за працю
	д) позитивний емоційний клімат
	е) вміння вислухати, зрозуміти, прислухатися до іншої точки зору
	ж) справедливість покарань
	з) форма доведення завдань
	и) характер службових відносин
	к) характер позаслужбових відносин

Продовження табл. 1.3

	мотиви праці:
	а) справедливість оцінки роботи
	б) визнання досягнень у роботі керівником
	в) визнання досягнень у роботі колегами
	г) можливість професійного і ділового розвитку
	д) можливість задоволення почуття власної гідності
	е) можливість реалізації індивідуальних здібностей
	ж) стимулювання до більш ефективного виконання завдань
	з) планування кар'єри
	и) розвиток інтересу до конкретної роботи
	к) новаторство
	л) матеріальні стимули

Проведене нами таке узагальнення зовнішніх та внутрішніх факторів та конкретизація їх складу дає можливість оцінити ступінь їх впливу на розвиток трудового потенціалу підприємства. Саме запропонована деталізація факторів дозволяє виявити і оцінити вплив на розвиток трудового потенціалу окремих груп зовнішніх і внутрішніх факторів, враховує необхідність постійної координації управління розвитком трудового потенціалу з розвитком підприємства в цілому.

Таким чином оцінку впливу кожної групи факторів розвитку кадрового забезпечення підприємства можливо здійснити за допомогою виокремлення у складі зовнішніх факторів демографічних, соціальних, економіко-правових і науково-технічних факторів, а також серед внутрішніх факторів – параметрів виробничого, фінансового, маркетингового, управлінського, інноваційного, інформаційного і соціально-культурного потенціалів.

1.3. Структурні елементи організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств

Більшість дослідників у сфері науки про працю [40, 80, 138, 160, 161, 163] вказують на тісний взаємозв'язок між управлінням трудовим потенціалом і управлінням кадровим забезпеченням підприємства. При цьому на перший план виходять завдання необхідності розвитку і максимального використання трудового потенціалу.

За оцінками закордонних аналітиків, у XXI ст. дана проблема набуває силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачених і нерідко хаотичних змін у ринковому середовищі може тільки високо мобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал. Але ця обставина різко підвищує вимоги до всієї кадрової роботи в організації і до кадрового планування зокрема.

Необхідність врахування **управління кадровим забезпеченням** підкреслює і С.В. Шекшня [161, с. 307]: «Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею, тобто наскільки успішно досягають цих цілей».

Науковець Щокін Г.В для побудови моделі успішного управління кадровим забезпеченням як основну мету визначає зростання (розвиток) кадрового потенціалу підприємства [164, с. 155]. Однак, зміни, що сталися у сфері управління кадровим забезпеченням, засновані на застосуванні концепції розвитку кадрового потенціалу і характеризуються наступним якісним переходом:

– від технократичного до соціотехнічного підходу в управлінні персоналом;

– від вузької спеціалізації й обмеженої відповідальності персоналу за доручену роботу до широкого професійного профілю;

– від планування кар’єри до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

– від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за свій розвиток з урахуванням «soft skills», коли навчання є не самоціллю, а засобом поліпшення результатів роботи індивіда;

– від контролю проблем, з якими стикаються працівники, до їх вирішення працівником, що можливе за умови відповідності його всебічного фахового зростання до вирішення певного рівня завдань;

– від уникнення зворотного зв’язку з підлеглими до активного пошуку підлеглими необхідного рішення;

– від «закритого» розгляду питань заповнення місць, добору працівників та ін. до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення;

– від розрізнених і не пов’язаних між собою локальних напрямів роботи з персоналом до застосування системного підходу.

У табл. 1.4 нами представлено за джерелом [165, с. 589] низку найбільш вживаних функціональних елементів системи управління розвитком персоналу підприємства та застосовувані методи і методики для їх реалізації при використанні концепції кадрового потенціалу. Для досягнення цілей системи управління персоналом характеристики останнього мають бути доповненими індивідуальними параметрами трудового потенціалу працівників підприємства.

Як зазначалося в підрозділі 1.2 нашої дисертаційної роботи, розвиток трудового потенціалу підприємства має розглядатися з позицій відтворювального підходу і враховувати його кількісну і якісну сторони. Це передбачає близькість змісту понять «управління розвитком трудового потенціалу» і «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», «управління людським фактором», «управління людським

капіталом», «управління трудовими ресурсами», «управління кадрами», «управління робочою силою» [44, 57, 77, 96, 130, 164, 165].

Таблиця 1.4

Найбільш вживані науковцями функціональні елементи системи управління розвитком персоналу підприємства та застосовувані методи і методики для їх реалізації
[165, с. 589]

Системи управління розвитком персоналу підприємства	**Застосовувані методи і методики для їх практичної реалізації**
1	*2*
Характеристики персоналу	Створення бази даних персоналу: професіограми; карти трудового потенціалу
Підбор персоналу	Методики оцінки трудового потенціалу: добір персоналу на основі порівняння
Планування чисельності	Метод аналізу граничних витрат на персонал і граничний доходу
Розміщення персоналу	Мінімізація нереалізованих можливостей персоналу
Атестація	Розробка атестаційних таблиць на базі оцінки та моніторингу
Оцінка індивідуальних результатів	Зростання реалізованого трудового потенціалу, індивідуальна продуктивність
Оплата праці	Як функція зростання реалізації трудового потенціалу й індивідуальної продуктивності
Планування кар’єри	На базі атестації
Інвестиції в людський капітал	Методи оптимального управління інвестиціями в людський капітал
Контролінг	Методи аналізу джерел оплати праці і розрахунки їх величини, аналіз прибутку за різних варіантів кадрової політики

Продовження табо. 1.4

1	*2*
Мотивація	Концепції мотивації, що сприяють зростанню реалізованого трудового потенціалу і мінімізації нереалізованих його можливостей

Більшість цих понять найчастіше використовуються дослідниками як синоніми. Проте вони мають різний об’єкт управлінського впливу і, доповнюючи один одного, розкривають певні сторони впливу на людину.

Слід зазначити, що сьогодні сучасна економічна наука не має єдиної точки зору щодо визначення поняття «управління кадровим забезпеченням». На цю обставину звертає увагу більшість дослідників [19, 51, 80, 111, 128, 151, 160].

Узагальнюючи досліджені тут визначення, нами пропонується під «управлінням кадровим забезпеченням підприємств слід розуміти організований системний управлінський вплив на зміну й удосконалення функціональних елементів структури кадрового потенціалу, що здійснюється за допомогою інноваційних методів управління і забезпечує досягнення узгоджених цілей підприємства і його працівників «на основі застосування ефективного організаційно-економічного механізму управління».

При цьому елемент новизни в уточненні поняття «управління кадровим забезпеченням підприємства» полягає в тому, що:

1) у дане визначення нами включене поняття розвитку трудового потенціалу підприємства як зміна й удосконалення функціональних елементів його структури, що дає можливість чітко визначити об’єкт управлінського впливу;

2) у ньому врахована необхідність узгодження економічних інтересів підприємства і працівників, тобто задекларована необхідність як

досягнення соціального партнерства, так і інвестицій роботодавця у людський капітал.

Ефективність управління кадровим забезпеченням підприємства, найбільш повна реалізація поставлених цілей залежать від ефективності самого механізму управління. Сьогодні у літературі відсутнє чітке визначення поняття механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Проведемо дослідження історичного генезису складових даного поняття.

У «Радянському енциклопедичному словнику» [134, с. 808] під «механізмом» розуміється система тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у необхідні рухи інших тел. Тверде тіло, що входить до складу механізму, називається ланцюгом. Він може складатися з однієї або декількох нерухомо з'єднаних деталей. У цьому трактуванні визначено технічний аспект цього поняття.

Також «механізм» визначається як внутрішній пристрій, система чого-небудь, а також сукупність станів і процесів, з яких складається яке-небудь явище [103].

Структура механізму управління зумовлена його сутністю й особливостями. Вона формується з елементів, адекватних відповідним елементам керуючої і керованої систем. Організаційна складова механізму управління забезпечує сполучення і взаємодію елементів цих систем. Сам процес взаємодії є результатом застосування відповідних методів, способів, прийомів і важелів впливу, стимулів виробництва, а також виявлення різних мотивів діяльності і суспільних інтересів. Це відображають соціальна й економічна складові господарського механізму [93].

У науковій літературі зазначається також, що механізм включає: методи управління виробництвом: економічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні; форми і структури: організації (виробництва, праці, управління), обліку, контролю, аналізу,

стимулювання, регулювання; правові акти: закони, постанови, рішення; норми і нормативи: економічні, технічні і соціальні.

Найбільш істотними складовими механізму управління є:

– система його елементів, до якої входять принципи, методи, форми, нормативи і внутрішні правила управління;
– сукупність взаємозв'язків між елементами;
– функції управління [147].

Також необхідно враховувати, що механізм повинен забезпечувати досягнення цілей управління, і його вплив має бути спрямовано на об'єкт управління – у нашому випадку кадровий потенціал підприємства. Важливою характеристикою механізму управління є його функція сполучної ланки між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, здатна підтримати цю взаємодію.

З урахуванням вищевикладеного, у нашому дослідженні під «організаційно-економічним механізмом управління кадровим розвитком підприємства» нами запропоновано розуміти сукупність взаємозалежних складових (принципів, методів, форм, нормативів і внутрішніх правил управління), за допомогою яких реалізуються функції управління і здійснюється управлінський вплив на кадровий потенціал для досягнення певних цілей його розвитку. Схему такого функціонального механізму управління розвитком трудового потенціалу аграрного підприємства представимо на рис. 1.3.

Принципи, покладені в основу ефективного управління кадровим забезпеченням, як і управління персоналом, досить різноманітні. Е.В. Маслов [101, с. 51] зазначає, що вони носять багаторівневий характер (загальні, приватні, спеціальні, окремі) і поширюються на різні сфери діяльності (управління працею в масштабах усього суспільства, галузі, окремого підприємства, окремого працівника). У числі загальних принципів, як інструментів управління персоналом, виділяються:

науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т. п.



Рис. 1.3. Схема функціонального організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства

До специфічних принципів належать: відповідність функцій управління виробничим цілям; індивідуалізація роботи з персоналом (індивідуалізація підбору персоналу з урахуванням побажань конкретного працівника, індивідуалізація при звільненні, просуванні по службі, винагорода за результати роботи тощо); демократизація роботи з персоналом (врахування колективної думки працівників при прийнятті найважливіших кадрових рішень, конкурентне заміщення вакансій, демократичність методів управління та стилів керівництва тощо); комп'ютеризація роботи персоналу, забезпечення її рівня, достатнього для

прийняття зважених рішень; підбір персоналу основного виробничого колективу з урахуванням психологічної відповідності тощо.Також Є.В. Маслов зазначає, що управління кадровим забезпеченням повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу і програмно-цільового управління.

Побудова управління на принципах системного підходу й аналізу означає охоплення всього кадрового складу підприємства, пов'язання конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням їх впливу на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень відносно кадрів зі врахуванням впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, взаємодії усієї повноти взаємозв'язків. Необхідність комплексного, програмно-цільового за своїм характером підходу зумовлена тим, що окремі види діяльності в рамках управління персоналом здійснюються не самі по собі, а у взаємозв'язку з цілями управління.

А.Я Кібанов [146, с. 100] вважає, що управління кадровим забезпеченням має здійснюватися на основі таких принципів, які традиційно утвердилися в національних організаціях: науковий, демократичний централізм, планування, перша особа, адміністративна єдність; підбір, підбір та розгортання персоналу; поєднання єдності та колегіальності, централізації та децентралізації; лінійне, функціональне та цільове управління, контроль виконання рішень тощо.

Деякі американські і японські корпорації широко використовують такі принципи управління персоналом, як довічного наймання, контролю виконання завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою, консенсусне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення вироблюваних рішень більшістю працівників.

З позицій сучасної концепції управління виділяються такі принципи управління кадровим забезпеченням [129, с. 19; 139, с. 21-22]:

– науковість – використання досягнень наукових дисциплін, що мають своїм предметом вивчення: людину, соціальні спільності,

підприємства, працю;

– системність у сприйнятті об’єктів дослідження і управління, і факторів, що впливають на їх поведінку;

– гуманізм, що ґрунтується на індивідуальному підході, сприйнятті персоналу підприємства як головного потенціалу, а кожного працівника – як унікальну особистість з великим потенціалом;

– професіоналізм, що припускає наявність у працівників служб управління персоналом адекватної освіти, що дозволяє ефективно управляти персоналом конкретного підприємства.

Методи, що використовуються в управлінні кадровим забезпеченням, також підлягають класифікації [126, с. 52]. Серед них є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об’єктами (виробництвом, галузями, економікою в цілому: адміністративні, економічні, соціальні) і велика кількість конкретних, специфічних методів.

Так, адміністративні методи, для яких характерним є прямий централізований вплив суб’єкта на об’єкт управління, включають: організаційно-стабілізуючі (закони, норми, статути, правила, інструкції, положення й ін.), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (встановлення і реалізація форм відповідальності).

Економічні методи – це ціла система мотивів і стимулів, що спонукують усіх працівників плідно трудитися на загальне благо.

Соціальні методи пов’язані з соціальними відносинами, з моральним, психологічним впливом. З їх допомогою активізуються громадянські і патріотичні почуття, регулюють ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральні стимули, соціальне планування та соціальну політику на підприємстві (організації).

Т.А Комісарова [90, с. 44-46] більш докладно описує зміст традиційних методів управління. Так, адміністративні орієнтовано на усвідомлену необхідність дотримання дисципліни праці, почуття боргу, на

прагнення людини працювати у визначеній організації. Адміністративні методи носять прямий характер впливу і включають: формування організаційних структур органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; видання наказів і розпоряджень; підбір і розміщення кадрів; розробку положень, посадових обов'язків, стандартів підприємства, контроль за їх виконанням. Адміністративним методам притаманна відповідність трудовому законодавству, правовим нормам, що діють на визначених рівнях управління в організації, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні і соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Розраховувати на автоматизм дії цих методів неможливо, її необхідно прогнозувати й оцінювати. Економічні методи містять у собі: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування і планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; затвердження економічних норм і нормативів.

Так, до соціально-психологічних методів, як вважає Каліна І.І. [79, с. 46] відносять: соціально-психологічний аналіз колективу; соціальне планування; участь працівників в управлінні; розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення соціально-психологічного клімату); розвиток у працівника ініціативи і відповідальності; мотивування працівника (у тому числі моральне стимулювання).

Вирішення проблеми розвитку трудового потенціалу підприємства через досягнення головної мети здійснюється шляхом реалізації основних функцій управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Узагальнюючи підходи до їх класифікації за джерелами [8, 40, 62, 87,110, 138, 140], виокремимо такі функції управління:

– аналіз та оцінку розвитку трудового потенціалу підприємства;
– розробку прогнозу розвитку трудового потенціалу підприємства;

– розробку планів розвитку трудового потенціалу підприємства, заснованих на прогнозі;

– мотивацію розвитку трудового потенціалу підприємства;

– організацію управління розвитком трудового потенціалу підприємства;

– контроль та регулювання розвитку трудового потенціалу підприємства.

Важливим є обгрунтування взаємозв'язку вищеперелічених функцій управління не тільки з іншими складовими системи управління, але і між собою. Функцію аналізу розвитку трудового потенціалу підприємства спрямовано на одержання результатів, які має бути оцінено й інтерпретовано. Це дозволить розробити стратегію розвитку трудового потенціалу підприємства. А стратегія має враховувати альтернативні варіанти її реалізації на основі базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв. Правильний вибір одного з варіантів реалізації стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства дозволить забезпечити її життєздатність в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Стратегія розвитку трудового потенціалу підприємства дозволяє розробити сукупність обгрунтованих планів його розвитку, взаємопов'язати їх у систему планів, включаючи оперативні та поточні плани. Організацію управління розвитком трудового потенціалу підприємства має бути спрямовано на розробку нових чи удосконалення існуючих організаційних структур системи управління, що необхідно для погодженої реалізації всіх інших функцій у системі. Мотивація розвитку трудового потенціалу підприємства передбачає розробку та впровадження систем стимулювання праці, що забезпечують його розвиток. Контроль розвитку трудового потенціалу підприємства має бути спрямовано на досягнення певних цілей його розвитку шляхом систематичної перевірки якості реалізації основних функцій управління через сукупність показників.

Реалізацію вищеперелічених функцій управління має бути спрямовано на якісне покращення показників розвитку трудового потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонований тут нами функціональний механізм управління розвитком трудового потенціалу підприємства, на наш погляд, дасть можливість забезпечити належний управлінський вплив, а саме: забезпечити якісну зміну й удосконалення елементів трудового потенціалу, а також врахувати необхідність узгодження виробничо-господарських інтересів підприємства з соціально-економічними інтересами працівників, тобто досягти соціального партнерства. Виокремлення найбільш істотних складових механізму управління – системи функціональних елементів механізму (принципи, методи, форми, нормативи і внутрішні правила); сукупності взаємозв'язків між елементами; функцій управління, а також врахування необхідності досягнення поставлених цілей, впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, на нашу думку, буде сприяти більш ефективному управлінню розвитком трудового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства – це існуючі і потенційні можливості працівників з реалізації їх кількісних і якісних характеристик у конкретних соціально-економічних і виробничо-технічних умовах.

Розглянуті в роботах вітчизняних та закордонних вчених теоретичні підходи до визначення складових кадрового потенціалу аграрного підприємства доповнюють один одного, але не є достатньо повними, тому що кожен з авторів розглядає їх під різним кутом зору, надаючи переваги одним і недооцінюючі інших.

2. Уточнено перелік необхідних функцій кадрового забезпечення підприємства, який, на нашу думку, буде найбільш повно відповідати сучасним умовам забезпечення сталого розвитку підприємств і організацій.

3. У розділі 1 роботи розкрито сутність і структуру кадрового потенціалу аграрного підприємства і його складових, а також умови реалізації такого потенціалу в сучасних умовах господарювання, що на відміну від існуючих підходів, містить у собі такі складові, як інтелектуальний, культурно-моральний і інноваційний потенціали працівників, а також соціально-економічні й виробничо-техничні умови їх реалізації. Наявність такого підходу щодо структури кадрового потенціалу дозволить проводити аналіз як кадрового потенціалу в цілому, так і кожної його складової, і на основі цього розробляти конкретні напрями управлінських впливів на його розвиток.

4. Під розвитком кадрового потенціалу аграрного підприємства в дисертації розуміється постійно повторюваний процес формування, розподілу і використання кадрового потенціалу, спрямований на взаємне досягнення цілей підприємства і цілей його працівників, у результаті якого відбувається зміна й удосконалювання елементів структури кадрового потенціалу.

5. У роботі уточнено склад зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку трудового потенціалу підприємства, на основі чого можна оцінити ступінь їх впливу на розвиток кадрового потенціалу аграрного підприємства, виявити вплив їх окремих груп, а також складових елементів. Враховується необхідність постійної координації управління кадровим забезпеченням узгодженої з розвитком аграрного підприємства в цілому за допомогою виокремлення у складі внутрішніх факторів параметрів виробничого, фінансового, маркетингового, управлінського, інноваційного, інформаційного і соціально-культурного потенціалів.

6. Під управлінням кадровим забезпеченням в дисертації розуміється організований управлінський вплив на зміну й удосконалювання елементів структури кадрового потенціалу, що забезпечує досягнення узгодження цілей аграрного підприємства і його працівників, тобто умов збалансованого партнерства.

7. Ефективність управління розвитком трудового потенціалу підприємства, найбільш повна реалізація поставлених цілей безпосередньо залежать від побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням.

Під «організаційно-економічним механізмом управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства» в роботі пропонується розуміти сукупність взаємозалежних елементів (принципів, методів, форм, нормативів і внутрішніх правил управління), за допомогою яких реалізуються функції управління і здійснюється управлінський вплив на трудовий потенціал для досягнення поставлених цілей. Дане визначення дає можливість чітко окреслити об’єкт управлінського впливу, а саме: якісну зміну й удосконалювання елементів трудового потенціалу, а також врахувати узгодження виробничо-господарських інтересів аграрного підприємства з соціально-економічними інтересами працівників, тобто досягти цілей соціального партнерства.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [87, 102, 149].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ, ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз тенденцій та перспективи розвитку аграрного сектору економіки України в ринкових умовах господарювання за період 2010-2018 рр. та його місце в зовнішньо-економічній діяльності країни

Аграрний сектор наразі є однією з перспективних галузей України - це помітний гравець на світовому аграрному ринку, джерело валютної виручки для держави, що забезпечує 8% ВВП та офіційні робочі місця для 15% населення України.

Проаналізуємо динаміку обсягів виробництва продукції сільського господарства за 2010-2018 рр. (табл. 2.1). Аналіз обсягів продукції господарств усіх категорій показав, що її обсяги з 2010 року збільшуються з кожним роком, спад спостерігав лише в 2015 та 2017 роках.

Як бачимо, у 2017 році обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, порівняно з 2016 роком, зменшилися на 5483,5 млн. грн., а в 2018 році збільшилися на 19413,9 млн. грн. Проте загальна тенденція до зростання обсягів виробництва продукції аграрного сектору за 2010-2018 рр. є позитивною.

Обсяги виробництва продукції сільського господарства підприємствами України збільшуються, частка продукції рослинництва теж зростає, обсяги виробництва продукції тваринництва за останні три роки теж збільшуються. Обсяги виробництва продукції сільського господарства господарствами населення збільшується поступово, при цьому збільшується обсяг продукції рослинництва, а обсяги продукції тваринництва в 2018 році порівняно з

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва продукції сільського господарства України за 2010-2018 рр. (млн. грн.)[1] [48]

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі:					
				сільськогоподарські підприємства			господарства населення		
	продукція сільського господарства	з неї:		продукція сільського господарства	з неї:		продукція сільського господарства	з неї:	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
2010	187526,1	120591,4	66934,7	90792,0	64860,6	25931,4	96734,1	55730,8	41003,3
2011	225381,8	157561,9	67819,9	117110,9	89572,9	27538,0	108270,9	67989,0	40281,9
2012	216589,8	145843,6	70746,2	110071,7	80462,6	29609,1	106518,1	65381,0	41137,1
2013	246109,4	172131,2	73978,2	133683,1	101297,0	32386,1	112426,3	70834,2	41592,1
2014	251427,2	177707,9	73719,3	139058,4	105529,5	33528,9	112368,8	72178,4	40190,4
2015	239467,3	168439,0	71028,3	131918,6	99584,7	32333,9	107548,7	68854,3	38694,4
2016	254640,5	185052,1	69588,4	145119,0	113392,6	31726,4	109521,5	71659,5	37862,0
2017	249157,0	179474,6	69682,4	140535,2	108601,1	31934,1	108621,8	70873,5	37748,3
2018	268570,9	198685,0	69885,9	157561,1	124720,1	32841,0	111009,8	73964,9	37044,9

2017 роком зменшилися на 703,4 млн. грн., що є негативним фактором. Індекси росту обсягів виробництва сільськогосподарської продукції по регіонах (у % до відповідного періоду попереднього року) представлено на рис 2.1. Частка продукції рослинництва і тваринництва у виробництві загального обсягу продукції сільського господарства України представлена в табл. 2.2.

Аналізуючи індекси зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції по регіонах України бачимо, що на першому місці в 2018 році була Черкаська область (23) порівняно з минулими роками, на другому місці – Полтавська (16) з невеликим розривом у 0,9%, на третьому – Київська область (10), на четвертому місці – Чернігівська область (25), на п’ятому – Житомирська область (6). Сьому позицію розділяють між собою Сумська (18) та Кіровоградська (11) області, на восьмому місці – Вінницька

[1]Тут і далі дані за 2010-2018 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, а також за 2014-2018 роки без урахування частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

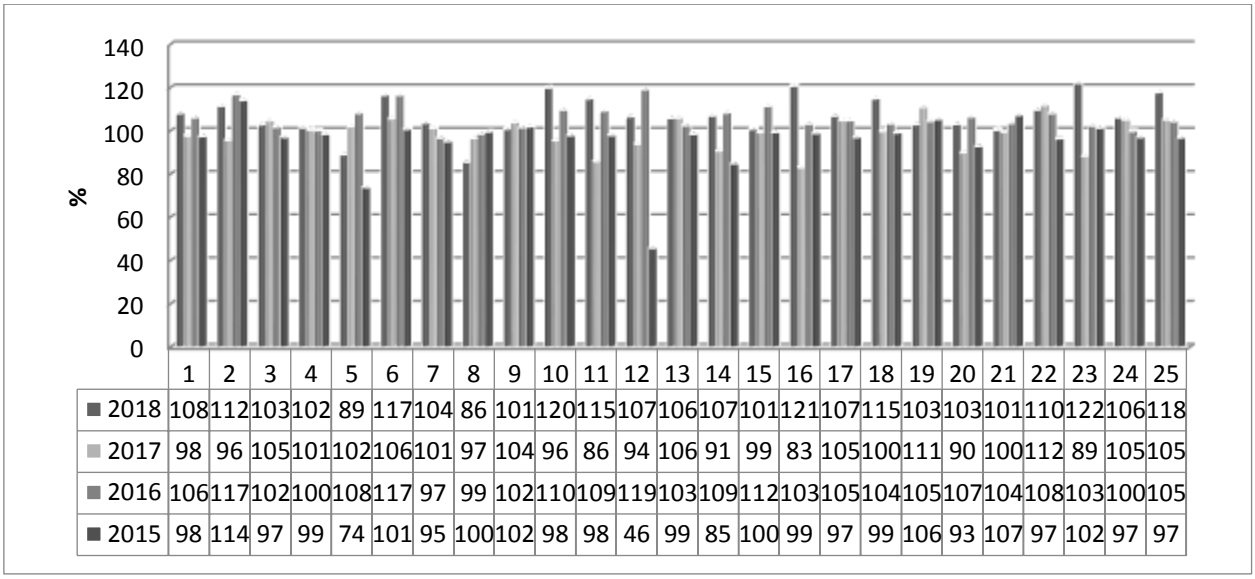


Рис. 2.1. Індекси росту обсягів виробництва сільськогосподарської продукції по регіонах України за 2015-2018 рр. [розробленно автором за джерелами 48, 143]

Таблиця 2.2

Частка продукції рослинництва і тваринництва у виробництві загального обсягу продукції сільського господарства України, % [48]

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі:					
				сільськогоподарські підприємства			господарства населення		
	продукція сільського господарства	з неї:		продукція сільського господарства	з неї:		продукція сільського господарства	з неї:	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва		продукція рослинництва	продукція тваринництва
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
2010	100,0	64,3	35,7	100,0	71,4	28,6	100,0	57,6	42,4
2011	100,0	69,9	30,1	100,0	76,5	23,5	100,0	62,8	37,2
2012	100,0	67,3	32,7	100,0	73,1	26,9	100,0	61,4	38,6
2013	100,0	69,9	30,1	100,0	75,8	24,2	100,0	63,0	37,0
2014	100,0	70,7	29,3	100,0	75,9	24,1	100,0	64,2	35,8
2015	100,0	70,3	29,7	100,0	75,5	24,5	100,0	64,0	36,0
2016	100,0	72,7	27,3	100,0	78,1	21,9	100,0	65,4	34,6
2017	**100,0**	**72,0**	**28,0**	**100,0**	**77,3**	**22,7**	**100,0**	**65,2**	**34,8**

область (2), на дев’ятому місці знаходяться Хмельницька область (22), десяте

місце розділили дві області – Рівненська (17) та Миколаївська (14), одинадцяте місце поділили між собою три області: Чернівецька (24), Львівська (13), Луганська (12), дванадцяте місце розділили між собою чотири області з мінімальною різницею між ними: Закарпатська (7), Харківська (20), Тернопільська (19), Волинська (3), тринадцяте місце розділили між собою три області:Дніпропетровська (4), Івано-Франківська (9), Одеська (15), чотирнадцяте місце Херсонська область (21), п’ятнадцяте місце займає Донецька область (5) і шістнадцяте місце займає Запорізька область (8).

Аналізуючи індекси росту обсягів виробництва сільськогосподарської продукції по регіонах можемо стверджувати, що регіони нашої країни аграрно розвинені: поля та угіддя щороку обробляються, створюються ферми в межах територіальних громад, збільшуються площі садків, нарощується кількість рогатої худоби, виводяться нові сорта культур тощо. Важливими показниками, що характеризують стан сільського господарства країни, є динаміка питомої ваги продукції рослинництва і продукції тваринництва (табл. 2.3). Як бачимо із даних табл. 2.2. у нас на жаль, постійно скорочується частка продукції тваринництва, що збільшує нашу залежність у мясопродуктах від зовнішнього ринку.

При цьому вона скорочується як у господарствах населення країни, так і на сільськогосподарських підприємствах. А це свідчить про те, що ринок продукції тваринництва є імпортозалежним, в той час як у нас є всі підстави для нарощування власного виробництва продукції тваринництва. І тут, звичайно, необхідна відповідна державна програма підтримки такого виробництва, в тому числі за рахунок залучення державних інвестицій, скорочення енергозалежності промислового виробництва.

Як видно з табл. 2.2. продукція сільського господарства, а саме: продукція рослинництва має тенденцію до зростання, у 2010 році її частка склала 64,3%, вона збільшилась на 7,7% у 2017 році, а частка продукції тваринництва навпаки – зменшилась на 7,7%, що є негативною тенденцією.

Обсяги виробництва продукції сільського господарства України за

видами у 2018 році представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції сільського господарства України за видами у 2018 році [48]

Види сільськогосподарської продукції	Господарства усіх категорій		У тому числі:			
			сільськогоподарські підприємства		господарства населення	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Продукція сільського господарства	249157,0	100,0	140535,2	100,0	108621,8	100,0
у тому числі:						
продукція рослинництва,	179474,6	72,0	108601,1	77,3	70873,5	65,2
з неї:						
- культури зернові та зернобобові	65169,8	26,2	50497,5	35,9	14672,3	13,5
- культури технічні	56143,1	22,5	50521,5	36,0	5621,6	5,2
- картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі	44859,0	18,0	3886,3	2,8	40972,7	37,7
- культури плодові, ягідні та виноград	7745,0	3,1	1372,6	1,0	6372,4	5,9
- культури кормові	3547,9	1,4	891,8	0,6	2656,1	2,4
- інша продукція рослинництва	2009,8	0,8	1431,4	1,0	578,4	0,5
продукція тваринництва,	69682,4	28,0	31934,1	22,7	37748,3	34,8
з неї:						
сільськогосподарські тварини (вирощування)	33680,7	13,5	20752,8	14,7	12927,9	11,9
- молоко	26061,2	10,5	6880,5	4,9	19180,7	17,7
- яйця	7215,6	2,9	3892,7	2,8	3322,9	3,1
- вовна	8,2	0,0	1,0	0,0	7,2	0,0
- інша продукція тваринництва	2716,7	1,1	407,1	0,3	2309,6	2,1

З даної таблиці видно, що обсяги продукції рослинництва та

тваринництва мають динамічну тенденцію до зростання.

До основної продукції рослинництва відносяться: культури зернові та зернобобові, які становлять 65169,8 млн. грн.; культури технічні – 56143,1 млн. грн.; картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі – 44859,0 млн. грн.; культури плодові, ягідні та виноград – 7745,0 млн. грн.; культури кормові – 3547,9 млн. грн.; інша продукція рослинництва – 2009,8 млн. грн.

Кількість сільськогогосподарських тварин представлено на рис. 2.2.

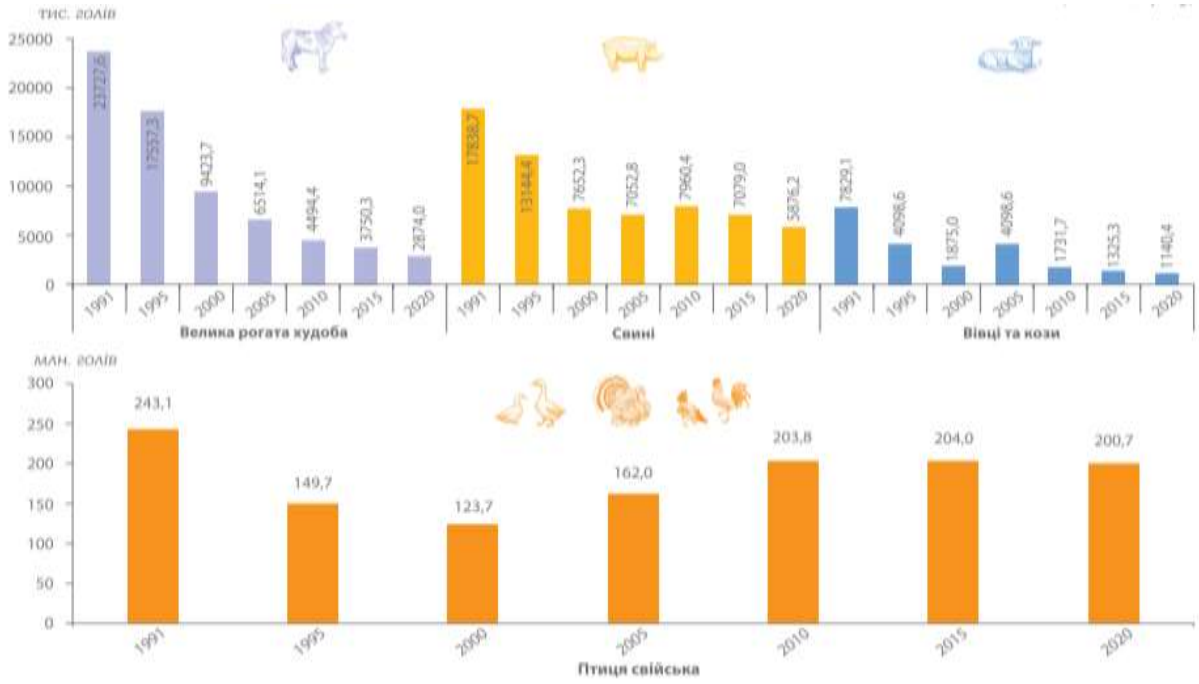


Рис. 2.2. Кількість сільськогогосподарських тварин та птиці в господарствах України [розробленно автором на основі 48, 143]

Обсяги продукції тваринництва складають: сільськогосподарські тварини – 33680,7 млн. грн., молоко – 26061,2 млн. грн., яйця – 7215,6 млн. грн., вовна – 8,2 млн. грн., інша продукція тваринництва – 2716,7 млн. грн.

Області-лідери по виробництву окремих монокультур такі: Київська – яйця (18% частки у виробництві країни); Сумська – гречка (14%); Полтавська – кукурудза (12%); Дніпропетровська – соняшник (10%); Донецька – ягоди

(10%); Запорізька – зернобобові (11%); Херсонська – гірчиця (24%) та овочі (14%); Хмельницька – соя (12%) та горіхи (10%); Вінницька: буряк (19%), м'ясо (14%) та картопля (9%); Одеська – виноград (62%), ячмінь (15%) та ріпак (12%) та Житомирська область – овес (17%), жито (17%) та мед (12%). Як бачимо, між регіонами традиційно склалася відповідно до погодних умов та якості ґрунтів певна спеціалізація, яку необхідно розвивати на основі рекомендацій аграрної науки.

Як видно з рис. 2.2, поголів'я великої рогатої хутоби, овець та кіз з кожним роком, на жаль, зменшується, що не можна вважати позитивним. Однак щодо поголів'я свиней та птиці свійської, то воно збільшується і це позитивна тенденція.

Виробництво основних видів продукції тваринництва нами представлено на рис. 2.3.

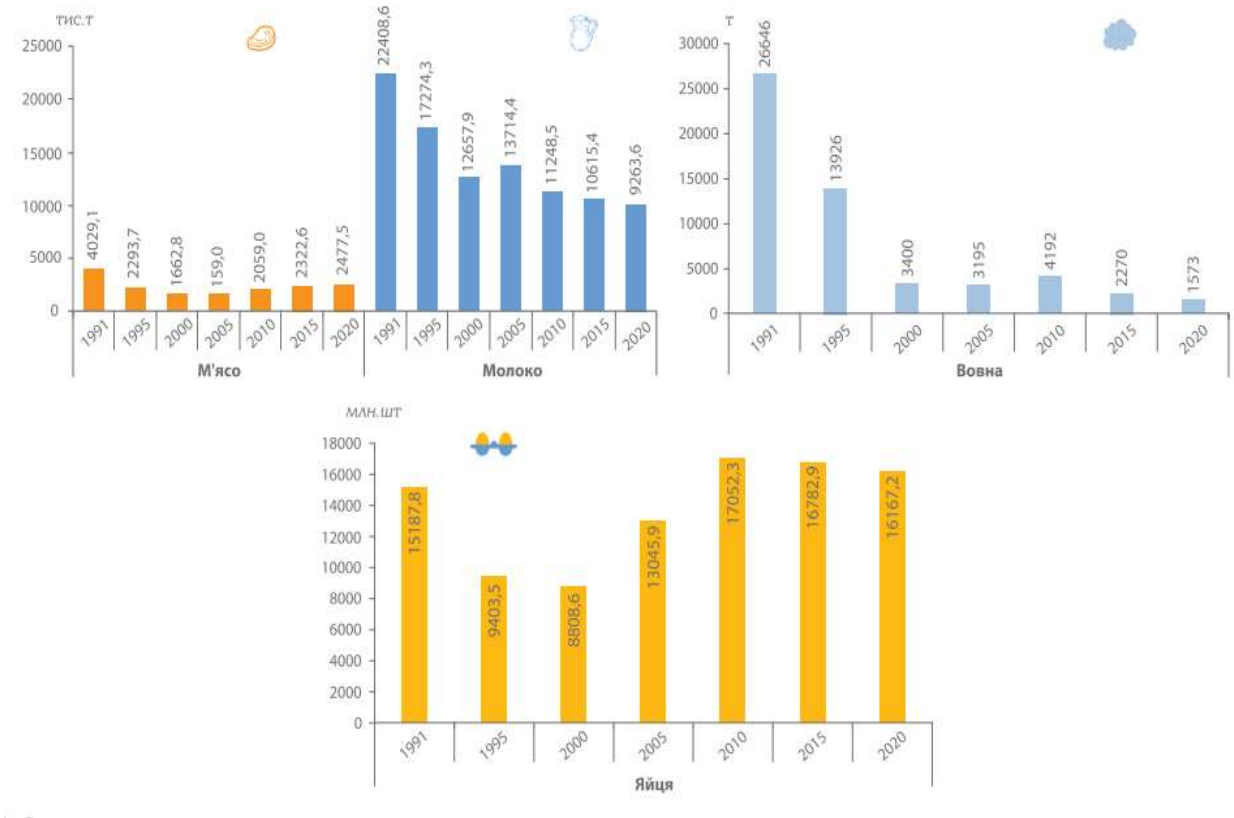


Рис. 2.3. Виробництво основних видів продукції тваринництва [розроблено автором на основі 48, 143]

З наведених даних (рис. 2.3) видно, що обсяги виробництва деяких

видів продукції також знижуються – це молоко та вовна, а м’ясо і яйця мають незначну тенденцію до збільшення, адже це основні продукти харчування, які людина використовує майже щодня у своєму раціоні.

Індекси виробництва обсягів сільськогосподарської продукції представлено на рис. 2.4. Як бачимо, графічне зображення відповідних індексів носить хвилеподібний характер (порівнюючи індекс 2010 року, який має певне зниження і складає 98,5, і 2011 року, який має стрімке зростання на 21,4%, і складає 119,9).

У наступні роки має місце також нестабільність показників виробництва продукції.

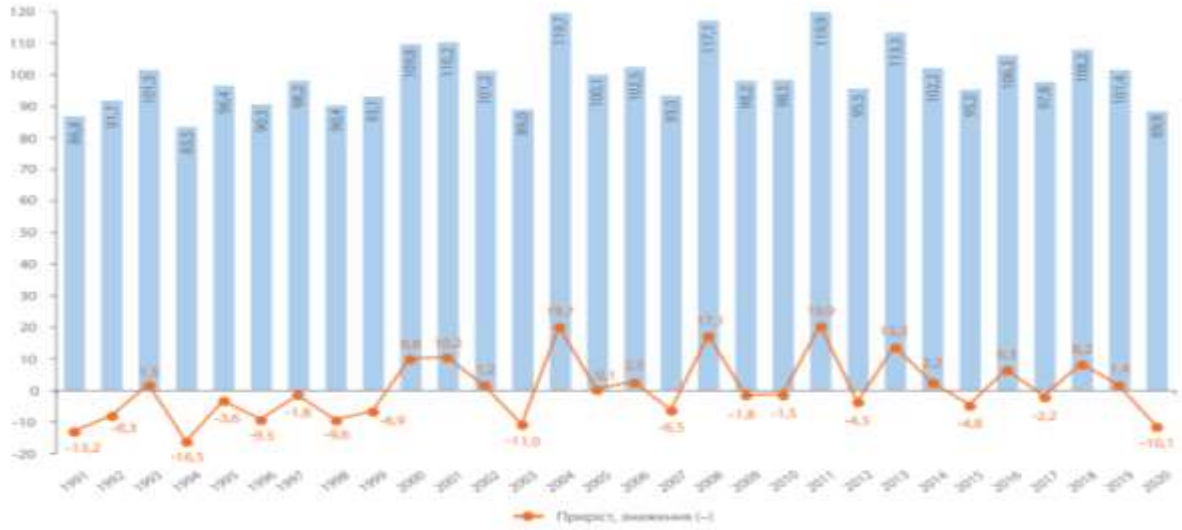


Рис. 2.4 Індекси виробництва обсягів сільськогосподарської продукції [розробленно автором на основі 48, 143]

Звичайно, всю цю продукцію виробляють люди самі, вони є джерелом багатства країни. Вони перебувають у центрі будь-якого виробництва і тому право на життя і подальший розвиток у сучасних умовах господарюваннямають людиноцентристські концепції раціонального використання кадрового потенціалу країни, які на перше місце ставлять людину, її проблеми, мотивацію до праці на користь усього суспільства.

Тож перейдемо до аналізу саме цієї важливої складової

сільськогосподарського виробництва.

Так, чисельність зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві країни у 2012-2017 рр. представлено на рис. 2.5.

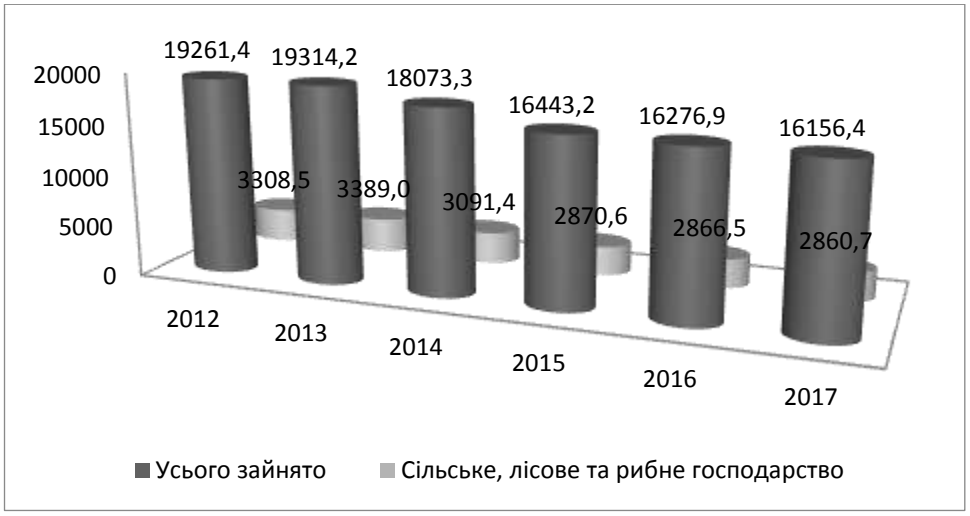


Рис. 2.5. Зайняте населення в сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2012-2017 роках, тис. осіб [розробленно автором на основі 48][2]

Як видно з рис. 2.5, кількість зайнятого населення в агросекторі з 2012 року (3 308,5 тис. осіб) по 2017 рік (2 860,7 тис. осіб) суттєво зменшилася, як і загальна кількість зайнятого в країні населення, яка в 2012 році складає 19261,4 тис. осіб, а в 2017 році – лише 16 156,4 тис. осіб. Тобто кількість зайнятого населення в аграрному секторі зменшилася на 447,8 тис. осіб за період, що аналізується, а загальна кількість населення зменшилася на 3 105 тис. осіб за цей же період. Для цього існують об'єктивні причини, на яких ми в даному досліджені зупинятися не будемо. Однак, із цього випливає нагальна необхідність раціонального використання трудового потенціалу як країни, так

[2] Розподіл загальної кількості зайнятого населення за видами економічної діяльності здійснено на основі комплексної оцінки шляхом інтеграції даних вибіркового обстеження населення (домогосподарств) з питань економічної активності, державних статистичних спостережень підприємств і адміністративної звітності. Розподіл загальної кількості зайнятого населення за видами економічної діяльності здійснено на основі комплексної оцінки шляхом інтеграції даних вибіркового обстеження населення (домогосподарств) з питань економічної активності, державних статистичних спостережень підприємств і адміністративної звітності. Дані за 2012-2017 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м.Севастополя, з 2015 року – також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.

і кожного сільськогосподарського підприємства. Тож наше дослідження, безперечно, носить актуальний характер.

Розглянемо показники кількості зайнятих та найманих працівників у сільському господарстві в 2010-2017 рр. (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Кількість зайнятих та найманих працівників у сільському господарстві з 2010 по 2017 роки [розроблено автором на основі джерела 48]

У 2010 році кількість зайнятих у сільському господарстві працівників становила 768,3 тис. осіб. До 2015 року кількох зайнятих вже поступово зменшується і складає 597,6 тис. осіб. У 2016 році їх кількість знову збільшується на 16,7 тис. осіб і становить – 614,3 тис. осіб, а в 2017 році зменшується на 21,3 тис. осіб.

Але загальна кількість найманих працівників в економічній діяльності має динаміку до зниження, як і кількість усіх зайнятих у сільському господарстві працівників. Як бачимо крива показників кількості найманих працівників у сільському господарстві має синусоїдну динаміку, спочатку знижується, потім має місце тенденція до зростання і знову спад. Кількість зайнятих та найманих працівників у сільському господарстві поділяється ще на певні категорії, такі як [156]:

• сільське господарство, мисливство та надання пов’язаних із ними

послуг. Ця категорія охоплює найбільшу кількість зайнятих працівників (2010 р. – 618,5 тис. осіб, 2017 р. – 525,2 тис. осіб) та найманих працівників (2010 р. – 615,0 тис. осіб, 2017 р. – 490,9 тис. осіб);

• вирощування однорічних і дворічних культур займає другу позицію і складає в 2010 р. – 403,4 тис. осіб, а в 2017 р. – 421,2 зайнятих працівників, щодо найманих працівників, то у 2010 р. їх було 400,7 тис. осіб, а в 2017 р. – 389,6 тис. осіб;

• тваринництво займає третю сходинку і кількість зайнятих і найманих різняться кількома сотнями осіб і мають тенденцію до зниження кількості зайнятих у 2010 році – 159,6 тис. осіб, а найманих – 159,1 тис. осіб, а в 2017 році – 68,2 та 67,2 тис. осіб відповідно;

• вирощування багаторічних культур займає четверту позицію і динамічно зменшується, зайняті в 2010 році – склали 31,5 тис. осіб, у 2017 році – 14,8 тис. осіб, а кількість найманих у 2010 році – 31,4 тис. осіб, у 2017 році – 14,0 тис. осіб.

• допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність. Дана позиція по кількості зайнятих та найманих осіб займає п’яту сходинку і відповідно складає зайнятих осіб у 2010 році 18,4 тис. осіб, у 2017 році – 12,8 тис. осіб, а найманих у 2010 році – 18,3 тис. осіб та в 2017 році – 12,6 тис.

Якщо аналізувати кількість найманих працівників на одному аграрному підприємстві за категорією підприємства (великі, середні і малі), то спостерігається тенденція до їх зниження. У 2010 році в аграрному секторі на великих підприємствах кількість найманих працівників становила 2525 тис. осіб, у 2017 році вона складає 1530 тис. осіб, на середніх аграрних підприємствах за аналогічний період їх кількість склала 150 тис. та 141 тис. відповідно, на малих аграрних підприємствах їх кількість як у 2010 році, так і в 2017 році склала 4 тис. осіб, тобто тут спостерігається найбільш стабільна ситуація з кадрами.

Обсяги виробництва продукції сільського господарства за категоріями

господарств у 2017 році нами представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяги виробництва продукції сільського господарства України за категоріями господарств у 2017 році [48]

Категорія господарств	Продукція сільського господарства		У тому числі:			
			продукція рослинництва		продукція тваринництва	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Господарства усіх категорій	249157,0	100,0	179474,6	100,0	69682,4	100,0
в т.ч.: сільськогосподарські підприємства	140535,2	56,4	108601,1	60,5	31934,1	45,8
у тому числі:						
- державні сільськогосподарські підприємства	2374,3	1,0	1798,9	1,0	575,4	0,8
- недержавні сільськогосподарські підприємства	138160,9	55,4	106802,2	59,5	31358,7	45,0
із них: - фермерські господарства	21743,1	8,7	20338,8	11,3	1404,3	2,0
- господарства населення	108621,8	43,6	70873,5	39,5	37748,3	54,2

Як видно з таблиці 2.4, обсяги виробництва продукції господарствами усіх категорій складає 249157 млн. грн., із них продукція рослинництва складає 179474,6 млн. грн., продукція тваринництва – 69682,4 млн. грн. Обсяги продукції державних сільськогосподарських підприємств складає 2374,3 млн. грн., з них продукція рослинництва складає 1798,9 млн. грн., продукція тваринництва – 575,4 млн. грн. Продукція недержавних

сільськогосподарських підприємств складає 138160,9 млн. грн., з них фермерські господарства – 21743,1 млн. грн. господарства населення – 108621,8 млн. грн. Як бачимо, фермерські господарства виробляють усього 8,7% сільгосппродукції, що інакше як провальною багаторічну державну політику реформування сільськогосподарської галузі не назвати важко.

Наведемо динаміку питомої ваги (частки) продукції сільського господарства, виробленої основними категоріями господарств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Частка продукції сільського господарства, виробленої основними категоріями господарств, % [48]

Роки	Обсяги виробництва продукції сільського господарства			У тому числі:					
				Продукція рослинництва			Продукція тваринництва		
	господарства усіх категорій	у тому числі:		господарства усіх категорій	у тому числі:		господарства усіх категорій	у тому числі:	
		сільськогосподарські підприємства	господарства населення		сільськогосподарські підприємства	господарства населення		сільськогосподарські підприємства	господарства населення
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
2010	100,0	48,4	51,6	100,0	53,8	46,2	100,0	38,7	61,3
2011	100,0	52,0	48,0	100,0	56,8	43,2	100,0	40,6	59,4
2012	100,0	50,8	49,2	100,0	55,2	44,8	100,0	41,9	58,1
2013	100,0	54,3	45,7	100,0	58,8	41,2	100,0	43,8	56,2
2014	100,0	55,3	44,7	100,0	59,4	40,6	100,0	45,5	54,5
2015	100,0	55,1	44,9	100,0	59,1	40,9	100,0	45,5	54,5
2016	100,0	57,0	43,0	100,0	61,3	38,7	100,0	45,6	54,4
2017	100,0	56,4	43,6	100,0	60,5	39,5	100,0	45,8	54,2
2018	100,0	58,7	41,3	100,0	62,8	37,2	100,0	47,0	53,0

Як бачимо із наведених у табл. 2.5 даних, частка продукції сільського господарства, вироблена сільськогосподарськими підприємствами в 2018 році склала 58,7%, а господарствами населення – 41,3%. Продукція рослинництва сільськогосподарських підприємств у 2018 році склала 62,8%, а господарствами населення – 37,2%. Продукція тваринництва сільськогосподарських підприємств у 2018 році склала 47%, а господарств населення – 53,0%. Для оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції країни на зовнішніх ринках важливо проаналізувати основні показники зовнішньо-торгівельної діяльності України загалом та місце в такій діяльності агропромислового комплексу країни та досліджуваних нами підприємств, зокрема ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

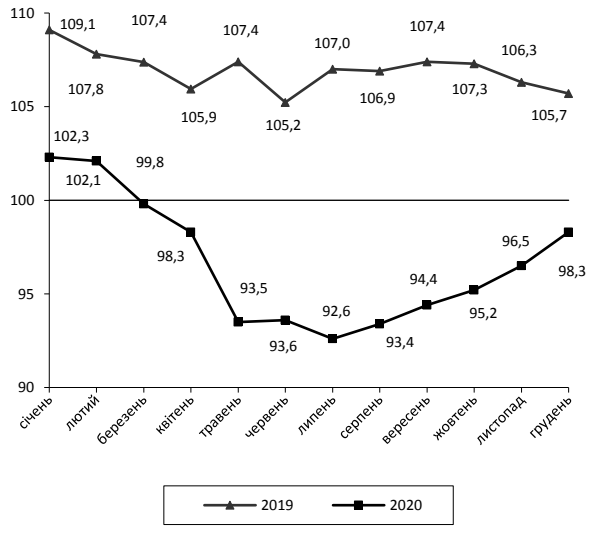


Рис. 2.7. Темпи зростання (зниження) експорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

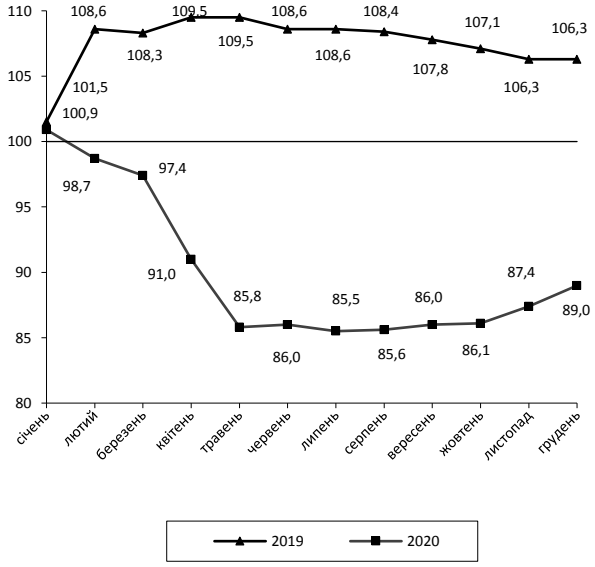


Рис. 2.7. Темпи зростання (зниження) імпорту товарів (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

У 2020р. експорт товарів нашою країною становив 49212,9 млн. дол. США, або 98,3% порівняно із 2019р., імпорт – 54091,3 млн. дол., або 89,0%. Негативне сальдо склало 4878,4 млн. дол. (у 2019 р. також негативне – 10745,6

млн. дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,91 (у 2019 р. – 0,82). Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 234 країн світу. Більше повна інформація щодо географічної та товарної структури зовнішньої торгівлі України наведено в додатках А, Б.Сезонно скориговані щомісячні обсяги експорту-імпорту товарів представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Сезонно скориговані щомісячні обсяги експорту-імпорту товарів в Україні (млн.дол. США) [48 , 143]

Період	Експорт		Імпорт		Сальдо	
	сезонно скориговані дані	фактичні дані	сезонно скориговані дані	фактичні дані	сезонно скориговані дані	фактичні дані
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Січень 2020	4182,5	4155,1	4860,8	4115,6	–678,3	39,5
Лютий 2020	4084,3	3957,9	4600,8	4570,5	–516,5	–612,6
Березень 2020	3999,0	4135,7	4543,1	4724,5	–544,1	–588,8
Квітень 2020	4092,7	3839,0	3654,1	3404,2	438,6	434,8
Травень 2020	3293,0	3438,1	3632,0	3403,6	–339,0	34,5
Червень 2020	3614,5	3381,1	4257,5	4052,9	–643,0	–671,8
Липень 2020	3789,2	3720,2	4400,7	4553,4	–611,5	–833,2
Серпень 2020	4136,4	4213,6	4509,8	4497,8	–373,4	–284,2
Вересень 2020	4169,3	4175,2	4489,4	4758,3	–320,1	–583,1
Жовтень 2020	4319,3	4610,7	4611,0	5095,7	–291,7	–485,0
Листопад 2020	4424,4	4717,8	4889,8	5229,0	–465,4	–511,2
Грудень 2020	4570,2	4868,5	5068,7	5685,8	–498,5	–817,3

У грудні 2020р. порівняно із листопадом 2020р. сезонно скориговані обсяги експорту зросли на 3,3%, а імпорту – на 3,7%. Сезонно скориговане сальдо зовнішньої торгівлі у грудні 2020р. було негативним і становило 498,5 млн.дол. США. У листопаді 2020р. також негативне – 465,4 млн.дол. США.

У 2020р. експорт товарів та послуг становив 59042,0 млн.дол. США, або 92,2% порівняно із 2019р., імпорт – 59297,5 млн.дол., або 87,5%. Негативне

сальдо склало 255,5 млн.дол. (у 2019р. також негативне – 3689,1 млн.дол.).

Таблиця 2.7

Зовнішньоторговельний баланс України у 2020 році,

(млн.дол. США) [48]

Назва	Експорт		Імпорт		Сальдо	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Усього (товари і послуги)	64050,3	59042,0	67739,4	59297,5	–3689,1	–255,5
у т.ч. країни ЄС	24164,7	21893,0	28738,4	26250,1	–4573,7	–4357,1
Товари	50054,6	49212,9	60800,2	54091,3	–10745,6	–4878,4
у т.ч. країни ЄС	20750,7	18612,1	25012,2	23456,9	–4261,5	–4844,8
Послуги	15628,9	11167,1	6942,2	5209,2	8686,7	5957,9
у т.ч. країни ЄС	4469,0	4255,1	3728,9	2796,1	740,1	1459,0

У І півріччі 2021р. експорт товарів та послуг становив 34870,0 млн.дол. США, або 125,5% порівняно із І півріччям 2020р., імпорт – 34456,4 млн.дол., або 127,6%. Позитивне сальдо склало 413,6 млн.дол. (у І півріччі 2020р. також позитивне – 769,7 млн.дол.).

Таблиця 2.8

Зовнішньоторговельний баланс України у І півріччі 2021 року,

(млн. дол. США) [48]

Назва	Експорт		Імпорт		Сальдо	
	І півріччя 2020	І півріччя 2021	І півріччя 2020	І півріччя 2021	І півріччя 2020	І півріччя 2021
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Усього (товари і послуги),	27782,6	34870,0	27012,9	34456,4	769,7	413,6
у т.ч. країни ЄС	9628,0	13386,9	11322,6	14322,0	–1694,6	–935,1
Товари,	22894,2	29924,0	24413,6	31250,6	–1519,4	–1326,6
у т.ч. країни ЄС	8255,5	11878,8	10268,3	12965,9	–2012,8	–1087,1
Послуги,	5559,4	5644,7	2601,0	3210,0	2958,4	2434,7
у т.ч. країни ЄС	1801,0	2000,3	1056,0	1360,3	745,0	640,0

За підсумками 2018 року оборот зовнішньої торгівлі

сільськогосподарською продукцією між Україною та ЄС зріс на 11,4% порівняно з 2017 роком і перевищив 9 млрд доларів. США, з яких 6,3 млрд — експорт української сільськогосподарської продукції. Український експорт сільськогосподарської продукції до ЄС продовжує щорічно зростати: у 2016 році він становив трохи більше 4 мільярдів доларів. USD, у 2017 році – 5,8 млрд дол. доларів, а в 2018 році перевищує 6,3 млрд дол. США. Така динаміка яскраво свідчить про успіх угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС у сфері сільського господарства. Звідси можна зробити висновок, що українські виробники є конкурентоспроможними на ринках європейських країн і можуть успішно експортувати свою продукцію відповідно до найвищих стандартів безпеки та якості.

Основну позицію в експорті сільськогосподарської продукції займає соняшникова олія, її продажі за січень-червень 2018 року становили 2,2 млрд дол. США. Україна вже кілька років є світовим лідером з виробництва та експорту соняшникової олії. Інші ключові позиції – зернові (кукурудза, пшениця, ячмінь), а також олійні (соя) та олійні культури (соняшниковий шрот). На цю продукцію припадає 82% загального експорту агропродовольчої продукції з України [1].

Основним ринком збуту української сільськогосподарської продукції залишається азіатський ринок, який дещо знизив свою частку в структурі українського експорту в 2017 році до 45% з 48% у 2016 році. Основними партнерами з Азії у 2017 році були Індія, Туреччина та Китай. На другому місці – ЄС з часткою 32%, де основними партнерами є Нідерланди, Іспанія та Італія. Трійку лідерів замикають африканські країни, які в свою чергу займають 14%. Основними партнерами з Африки є Єгипет, Туніс і Марокко, а також країни Америки, Австрії та Океанії.

У 2018 році експортна політика країни змінила тенденції – на перших місцях перебувають країни ЄС: Італія, Німеччина, Нідерланди із часткою 92,6. Основними країнами-партнерами з Азії виступили Туреччина, Китай та Індія. Основними партнерами з Африки є Єгипет, Туніс і Марокко, а також країни

такі як: Білорусь (2,8%), (Польща (7,0%), Російська Федерація (7,7%), Угорщина (3,5%), США (2,4%) [141].

Імпорт до України сільгосппродукції після кризових 2012/13 років також демонстрував спад. Проте починаючи з 2016 року спостерігається нарощення імпортних закупок Україною як всієї продукції, так і агропродовольчої. У 2017 році імпорт продукції АПК зріс на 10,5% порівняно з 2016 і досяг 4,3 млрд. дол. США. За 2018 рік загальний імпорт становив 51,4 млрд. дол. США, що на 3,5% більше в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року. В той час імпорт агропродовольчої продукції за цей період також зріс на 10% і становив 1,2 млрд. дол. США.

У 2015 році обсяг експорту м’яса птиці склав 132 080 тонн, тобто на 6% менше, ніж у 2014 році (140 920 тонн), в основному за рахунок скорочення експорту на ринок СНД (Узбекистан, Грузія, Киргизстан та ін.). д.) в результаті девальвації їхніх національних валют, а також у зв'язку з тимчасовим призупиненням поставок до Казахстану на кілька місяців протягом року. У той же час експорт до Європейського Союзу значно зріс – на 65% у порівнянні з відповідним періодом минулого року. Експорт склав 27 285 тонн у 17 європейських країнах. Зокрема, розпочато експорт на цей ринок охолодженого м’яса птиці. За 12 місяців 2017 року експорт курятини зріс на 16% порівняно з 12 місяцями 2016 року і склав 220 983 тонни відповідно до стратегії скорочення запасів курятини та значного експорту в першому півріччі 2017 року. Наша компанія ПАТ «МХП» продовжує дотримуватися обох стратегій географічної диверсифікації та оптимізації асортименту, орієнтуючись на великі обсяги експорту курятини до ЄС, Близького Сходу та Північної Африки. Із загального обсягу експорту курятини за 12 місяців 2017 р. становило бл. 41% порівняно з 36% за 12 місяців 2016 року. У 2018 році експортні продажі курятини зросли на 30% порівняно з аналогічним періодом минулого року через збільшення загальної стратегії компанії експортних продажів та спричинене значним збільшенням експортних продажів у у другій половині 2018 року в таких країнах, як Словаччина, Ірак та Нідерланди.

Загальний експорт курятини за 12 місяців 2018 року становив близько 48% порівняно з 41% за 12 місяців 2017 року від загального обсягу продажів курятини. За річним звітом ПрАТ «МХП» було здійснено експорт продукції курятини у 82 країни світу. 35% від загального обсягу експорту було спрямовано в ЄС, 34% - Північну Африку та Близький Схід, 15% - СНД, 11% - Африка та 5% - інші території включаючи країни Азії.

У таблиці 2.9 продемонстровано умови експорту українськими виробниками продукції курятини до країн ЄС до та після набрання чинності змін до Угоди про асоціацію з ЄС.

Таблиця 2.9

Умови експорту українськими виробниками продукції курятини до країн ЄС [48, 122]

Код товарних груп (до 2020 року)	Опис товарної групи	Обсяги квоти до проекту змін, т	Код товарних груп (з 2020 року)	Обсяги квоти після проекту змін, т*
1	2	3	4	5
0207 (крім 020712, 02071370 та 02071470)	М'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці, зазначеної в товарній позиції 0105, свіжі, охолоджені або морожені	2016 – 16 000 2017 – 16 800 2018 – 17 600 2019 – 18 400 2020 – 19 200 2021 – 20 000	0207 (крім 020712)	2020 – 45 000 2021 – 70 000
020712	М'ясо та їстівні субпродукти свійської птиці, не розрізані на частини, морожені	20 000	020712	20 000

З 2019 року бізнес-середовище ПАТ «МХП» докорінно змінилося. Це пов’язано з підписанням 30 липня 2019 року між ЄС та Україною угоди про збільшення квоти для українських експортерів продукції птиці. 24 жовтня 2019 року Кабінет міністрів України схвалив проект змін до Угоди про асоціацію з ЄС, що передбачає збільшення безмитної квоти на експорт м’яса птиці з 20 до 70 тисяч. тон. Нові зміни до Угоди набули чинності з 2020 по 2021 рік включно, після чого Угоду про асоціацію з ЄС мають переглянути обидві сторони. Для ПАТ «МХП» ратифікація цієї угоди між

Європарламентом та Верховною Радою означає скорочення експорту, оскільки лише 70 тис. тонн м'яса птиці можна імпортувати в ЄС безмитно (а за оптимістичним сценарієм, якщо тільки ПАТ видає експортну ліцензію ЄС «МХП»).

Підведення підсумків таблиці. 2.21 Україна має право імпортувати в ЄС 18 400 тонн курячого м'яса та 20 000 тонн курячих туш у 2019 році без сплати ввізного мита. Із внесенням змін розміри курячих туш, які ЄС дозволяє безмитне ввезення, не зміниться, а м'яса курки можна буде імпортувати в 2,3 рази (2020 р.) і в 3,5 рази (2021 р.)) більше. Незважаючи на такі з першого погляду позитивні зрушення, для України й ПрАТ «МХП» як головного гравця на ринку курятини, дана пропозиція є невигідною. Доказ продемонстрований на рис. 2.8.

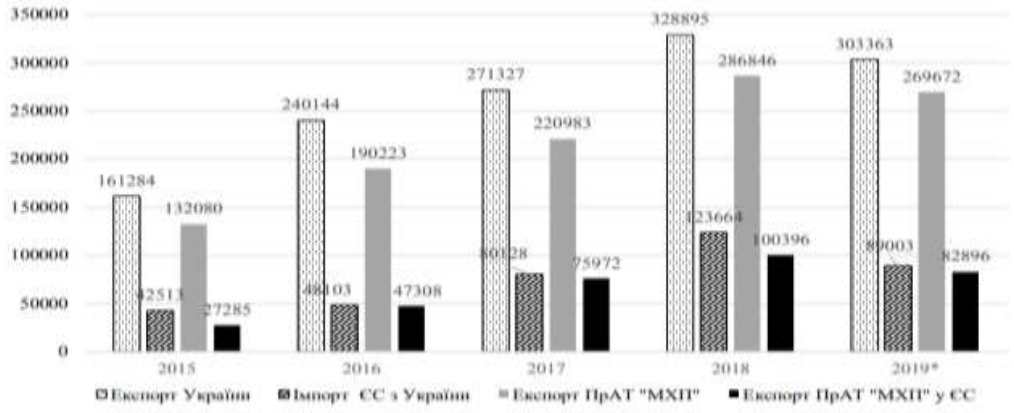


Рис. 2.8. Динанміка обсягів експортно-імпортних операцій України, ЄС та ПрАТ «МХП» у 2015-2019рр. [48, 122]

Як бачимо з рис. 2.8, ні Україна, ні ПрАТ «МХП» не можуть покрити свій експорт за рахунок старої та нової запропонованої квоти ЄС.

У 2015 році були відсутні експортні поставки з України до ЄС даних двох товарних позицій. У 2016 році ЄС імпортував 3657 тону продукції товарної групи 02071370 та 39 тонн продукції товарної групи 02071470. У 2017 році експорт продукції позиції 02071370 до ЄС зріс у 7,4 рази (до 27127 тонн) У 2018 році ріст експорту продукції за даною позицією склав 28437 тонн. На рис. 2.9 продемонстровано імпорт товарних груп вищенаведених позицій у

розрізі країн ЄС у грошовому вираженні.

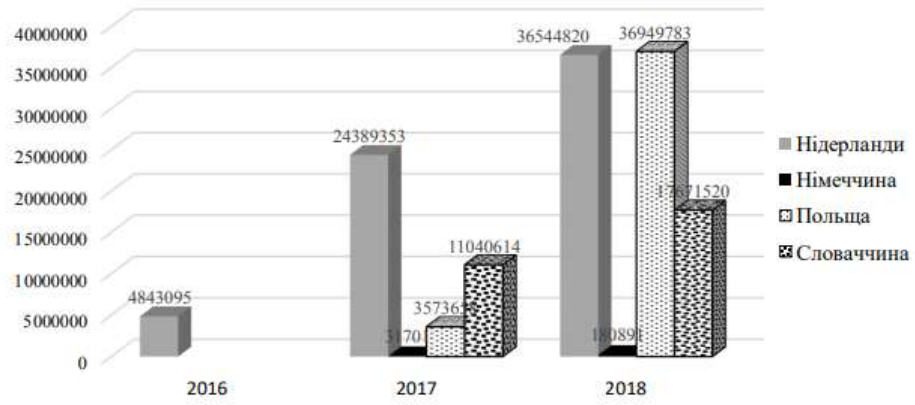


Рис. 2.9. Динаміка обсягів імпорту відповідних товарних групу розрізі країн ЄС [48]

Польський імпорт продукції товарної групи 02071370 також належить ПрАТ «МХП», оскільки у Словаччині базується м'ясопереробний завод зазначеної агрогрупи. Щодо продукції товарної позиції 02071470, то експорт даної продукції з України належить ПрАТ «МХП», крім обсягу продукції імпортованою Грецією.

Торговий підрозділ Групи АГРОТРЕЙД має більш ніж 20-річний досвід у торгівлі зерном і здатен продавати більше мільйона тонн продукції на рік. Група продає зерно як власного виробництва, так і придбане у третіх сторін. Крім того, Група АГРОТРЕЙД активно розвиває торгівлю нішевими культурами та органічними продуктами.

При закупівлі зерна використовується мережа власних елеваторів, а також елеватори в портах Миколаїв та Одеса. Основними регіонами збуту є Європа, Близький Схід, Південно-Східна Азія та Китай. Відділ логістики компанії забезпечує перевезення вантажів автомобільним, залізничним та морським транспортом. У деяких компаніях холдингу можлива відвантаження продукції в контейнерах. Серед українських та зарубіжних замовників АГРОТРЕЙД заслуговує на думку надійного покупця та постачальника, який за всіх умов повністю виконує свої зобов'язання. Станом на 20 грудня з

початку 2021/2022 маркетингового року Україна експортувала 29 373 тис. тонн зернових культур, що на 5 276 тис. тонн більше ніж за аналогічний період минулого маркетингового року.

Зокрема, на зовнішні ринки поставлено: пшениці – 15 402 тис. тонн; ячменю – 5 100 тис. тонн; жита – 86,7 тис. тонн; кукурудзи – 8 553 тис. тонн.

Крім того, експортовано борошна пшеничного та інших культур – 57,8 тис. тонн, що на 16,9 тис. тонн менше ніж за відповідний період минулого маркетингового року. Нагадаємо, цього року Україна отримала рекордний врожай - лише ранніх зернових зібрано 46 млн тонн. Вперше в історії України зібрано 33 млн. тонн пшениці, що на 26 відсотків більше, ніж минулого року та перевищило попередні прогнози Мінагрополітики.

За аналізом зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією (за період січень – липень 2021 року у порівнянні з періодом січня – липня 2020 року) в Україні збільшився експорт та імпорт товарів усіх видів:

- Імпорт +19,4%
- Експорт +6,7%
- Сальдо +1,2%

У товарній структурі міжнародної торгівлі агропродукцією у січні – липні 2021 року найбільше з України експортують:

- Олія – 28,3%
- Кукурудза - 28%
- Пшениця – 10,2%.

Азійські країни займають найбільшу нішу в експорті української агропродукції. За період січень – липень 2021 року Китай експортував українських товарів на 2,4 млрд дол. США, Індія – на 947 млн дол. США. Водночас Нідерланди експортували на 908 млн дол. США, Іспанія – на 538 млн. дол. США. Частка імпорту в Україну з ЄС становить 48,4% (2,3 млрд дол. США), з Азії –20,1% (843,9 млн дол. США) та з Північної та Південної Америки –13,4% (562,6 млн дол. США). Найбільше імпортують в Україну морожену рибу – 4,9% та насіння соняшника – 4,8%.

Таблиця 2. 10

Обсяги експорту з України зернових, зернобобових (з продуктами їх переробки) та борошна 2021рік , тис. т. станом на 20.12.2021 [48]

	Всього	за грудень	+/- до відпов. дати мин. року	Експорт 2021
1	2	3	4	5
Зернові та зернобобові, всього	29373	39	▲5276	44718
пшениця	15402	29	▲3180	16639
ячмінь	5100	0	▲1355	4230
жито	86,7	0,1	▲85,0	18,4
кукурудза	8553	10	▲804	23077
Борошно пшеничне, тис. тонн	57,0	0	▼-17,1	125,7
Борошно інше, тис. тонн	0,8	0	▲0,2	1,2
Борошно разом, тис. тонн	57,8	0	▼-16,9	126,9
Експорт разом (зерно + борошно)	29450	39	▲5254	44887

Аналізуючи діяльність ТОВ «АГРО-ДЖЕНЕ-РЕЙШН УКРАЇНА», злід зазначити, що реалізація сільськогосподарської продукції в 2020 році становила 409680 тис. грн. та послуг - 11100тис. грн.

Проведемо аналіз експорту зернових та зернобобових культур компаній

«АГРО-ДЖЕНЕ-РЕЙШН УКРАЇНА» та «АГРОТРЕЙД», які представлені в таблиці. 2.10.

Таблиця 2.10

Обсяги експорту зернових та зернобобових культур досліджуваними компаніями [141, 142]

	Всього Експорт країни	у тому числі:	
		«АГРО-ДЖЕНЕ-РЕЙШН УКРАЇНА»	«АГРОТРЕЙД»
1	*2*	*3*	*4*
Зернові та зернобобові, всього	29373	7343,25	5580,87
пшениця	15402	3850,5	2926,38
ячмінь	5100	1275	969
жито	86,7	21,7	16,5
кукурудза	8553	2138,25	1625,07

Можемо зробити висновок, що дослідуквані агрокомпанії займають третину обсягів українського ринку серед компаній, які займаються експортом зернових та зернобобових культур.

Відповідно до сформульованих завдань нашого дисертаційного дослідження, вищевикладені аналітичні показники мають характеризувати конкурентоспроможність та результативність функціонування аграрних підприємств таким чином, щоб можна було якомога точніше оцінити ефективність господарських процесів, сталість тенденцій економічного розвитку, здатність аграрних підприємств протидіяти дестабілізуючим загрозам зовнішнього середовища, проявами якої є можливість зберігати та посилювати фінансову незалежність, забезпечувати зростання платоспроможності та прибутковості. То ж основними аналітичними

показниками ефективності системи управління господарськими процесами на аграрних підприємствах, на наш погляд, можуть бути:

– ресурсні показники аграрного підприємства, а саме: належна забезпеченість основним (необоротним) та кадровим капіталом;

– показники результативності господарюючих суб'єктів, до яких варто віднести: розрахункові фінансові коефіцієнти прибутковості, оборотності та показники руху фінансового капіталу;

– показники віддачі адміністративно – управлінських витрат (рис. 2.10).

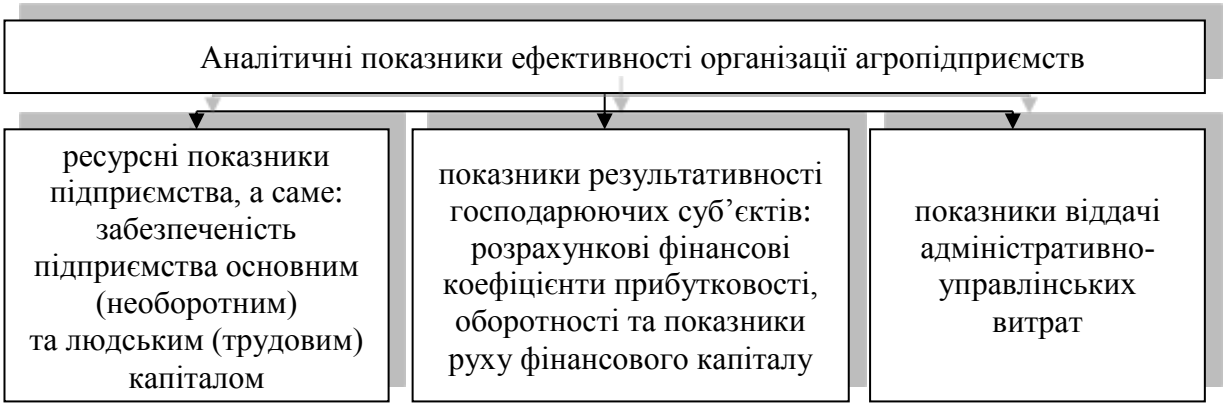


Рис. 2.10. Основні аналітичні показники ефективності організації агропідприємств [удосконалено автором на основі джерел 95, 125, 79]

Для більш точної оцінки ефективності функціонування підприємств різних форм власності та потреби трансформації доцільно поєднати наведені вище групи показників, що характеризують динаміку витрат та результатів, у цілісну систему. Наведені критерії вплинули на формування вибірки агропідприємств-об'єктів нашого дослідження, які потребують певної трансформації і основні характеристики яких наведено у табл. 2.11.

Динамічність розвитку зазначених підприємств та мінливість впливів зовнішнього оточення на виробничо-комерційні та інвестиційні процеси в них досліджено нами в ході подальшого аналізу шляхом зіставлення та порівняння ланцюгових та середньорічних темпів зростання відповідних параметрів, а також обчислення їх середньорічних характеристик, що характеризують відповідні динаміку і вектори розвитку.

Таблиця 2.11

Коротка характеристика об’єктів дослідження

[згруповано автором на основі установчих даних та фінансової звітності підприємств 9-11, 65-76]

Підприємство	**Статутний капітал, грн.**	**Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн. за 2018 р.**	**Середньо-облікова чисельність, осіб, станом на 01.01.2019 р.**	**Торгова марка**	**Види діяльності**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	2000229,00	8276880	1488	«Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko», «Ukrainian Chicken»	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; 01.47 Розведення свійської птиці (основний); 01.49 Розведення інших тварин; 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві; 10.12 Виробництво м’яса свійської птиці; 10.13 Виробництво м’ясних продуктів; 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів; 20.15 Виробництво добрив і азотних сполук; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 46.32 Оптова торгівля м’ясом і м’ясними продуктами; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;52.10 Складське господарство; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель; 42.11 Будівництво доріг і автострад.

Продовження табл. 2.11

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
ТОВ «АГРО-ДЖЕНЕ-РЕЙШН УКРАЇНА»	277079738,84	96430,4	1425	–	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування (основний) 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук транспорту; 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.; 64.91 Фінансовий лізинг; 64.92 Інші види кредитування; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 69.10 Діяльність у сфері права; 75.00 Ветеринарна діяльність; 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.
ТОВ «АГРО-ТРЕЙД-ВИРОБНИ-ЦТВО»	2000000,00			–	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві (основний); 01.63 Післяурожайна діяльність; 01.64 Оброблення насіння для відтворення; 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 52.10 Складське господарство; 69.10 Діяльність у сфері права; 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів); 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку трудового потенціалу досліджуваних аграрних підприємств на основі побудови і використання інтегрального показника його оцінки

Узагальнення існуючих у наукових дослідженнях підходів до оцінки ступеня розвитку трудового потенціалу агропідприємств свідчить про незавершеність наукових досліджень даної проблеми, оскільки використання в процесі аналізу лише окремих коефіцієнтів, що характеризують компонентні складові трудового потенціалу і виявлення тенденцій їх зміни, не дозволяє дати комплексну оцінку розвитку трудового потенціалу в цілому. Оскільки трудовий потенціал підприємств має оцінюватися як з кількісної, так і з якісної сторін, то, на наш погляд, доцільно здійснювати його аналіз на підставі побудови такого інтегрального показника, рівень зміни якого буде визначати ступінь розвитку трудового потенціалу. Значні системні відхилення значень показників розвитку трудового потенціалу підприємства від еталонних будуть свідчити про недостатній рівень управління його розвитком, що буде характеризуватися низьким рівнем такого інтегрального показника.

До основних переваг застосування такого інтегрального показника можна віднести:

– можливість синтезу в ньому впливу всіх важливих показників;

– зведення оцінки розвитку трудового потенціалу до одного кількісного значення, що значно полегшить здійснення економічної інтерпретації отриманих результатів.

Такий інтегральний показник розвитку трудового потенціалу агропідприємства має складатися з ієрархічної системи показників, де на самому нижньому рівні знаходяться економічні показники – ознаки, об’єднані у групи, на другому рівні – інтегральні показники, що визначають стан і вплив кожної групи показників, на вершині

розташовується загальний інтегральний показник, що комплексно характеризує розвиток трудового потенціалу у цілому (рис. 2.11). Проведення такого аналізу в динаміці дозволить постійно досліджувати процес розвитку трудового потенціалу підприємства.



Рис. 2.11. Схема формування загального інтегрального показника оцінки ступеня розвитку трудового потенціалу агропідприємства

Першу групу показників-ознак мають складати ті кількісні показники, що характеризують трудовий потенціал підприємства: коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт загального обороту; питома вага працівників, що мають вищу освіту; питома вага робітників, що навчені новим професіям; кількість відпрацьованих людино-годин у розрахунку на одного працівника; кількість цілоденних простоїв на одного працівника; явочний фонд робочого часу на одного працівника; кількість неявок на роботу на одного працівника; чергові відпустки; питома вага працюючих у

віці 29-49 років; питома вага пенсіонерів; продуктивність праці; чистий прибуток на одного працівника; питома вага витрат на оплату праці у собівартості; трудомісткість; фондоозброєність (табл. 2.12).

До другої групи мають увійти якісні показники трудового потенціалу підприємства, що характеризують окремі потенціали (фізичний, кваліфікаційний, морально-культурний, соціально-психологічний, інтелектуальний, інноваційний): стан здоров'я, працездатність, витривалість, освіта, професійна підготовка, виробничий досвід, кваліфікація, трудові навички, вміння, трудова активність, трудова мобільність, моральні орієнтири, загальна культура особистості, соціальні норми, організаційна культура підприємства, активність, енергійність, комунікабельність, дисциплінованість, рівень соціальної зрілості, рівень свідомості та відповідальності, підприємливість, пізнавальні здатності, аналітичне мислення, здатність оцінювати ситуацію, здатність приймати вірні рішення, креативні здатності, потреби та здатності до самореалізації, ініціативність, здатність сприймати нову інформацію, здатність до прирощення професійних знань, здатність до генерування нових ідей, здатність до вирішення нестандартних завдань (табл. 2.13).

Потім за кожною групою має бути визначений інтегральний показник, що характеризує кожну компонентну складову розвитку трудового потенціалу підприємства. Підсумковим є інтегральний показник, що характеризує розвиток трудового потенціалу підприємства в цілому і має бути побудований як середня геометрична впливу інтегральних показників двох вищезазначених груп. Метод розрахунку інтегрального показника оцінки ступеня розвитку трудового потенціалу, на наш погляд, має забезпечувати зведення ряду різних за одиницями виміру, значимості й іншим характеристикам показників – ознак у єдиний інтегральний показник, що дозволить визначити відмінність досягнутого стану підприємства від бази порівняння в цілому за групою показників.

Таблиця 2.12

Кількісні показники оцінки трудового потенціалу підприємства,

що використовуються для побудови його інтегрального показника оцінки ступеня розвитку

[згруповано автором на основі установчих даних та фінансової звітності підприємств 9-11, 65-76]

Показники	**ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО»**			**ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА»**			**ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Коефіцієнт обороту з прийому	0,03	0,09	0,03	0,36	0,12	0,12	0,26	0,23	0,20
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,09	0,15	0,12	0,38	0,25	0,27	0,20	0,20	0,19
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,10	0,09	0,30	0,23	0,25	0,19	0,18	0,19
Коефіцієнт загального обороту	0,12	0,24	0,15	0,75	0,38	0,39	0,46	0,43	0,39
Питома вага робітників з вищою освітою	22,06	15,35	20,84	15,18	17,21	15,80	12,91	13,60	14,12
Питома вага робітників, навчених новим професіям	0,42	0,53	7,95	2,41	4,93	6,95	12,07	21,51	14,57
Середня кількість годин роботи одного працівника	1302,30	1481,23	1699,01	1557,01	1618,28	1724,32	1643,59	1702,22	1722,09
Цілоденні простої у розрахунку на одного працівника	0,77	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,28	1,00	1,00
Явочний фонд роботи одного працівника	1303,07	1481,23	1699,01	1557,01	1618,28	1724,32	1643,87	1702,22	1722,09
Неявки на работу, всього, у т. ч.:	133,63	112,24	127,78	117,49	129,34	127,68	161,96	117,68	111,31
- учбові відпустки	27,95	16,67	18,07	4,45	2,49	3,14	4,18	3,29	4,05
- через захворювання	73,08	66,02	80,69	70,30	61,06	71,40	104,11	88,75	76,34

Продовження табл. 2.12

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
- неявки з дозволу адміністрації	15,46	15,10	17,00	42,74	65,79	53,15	53,12	25,39	22,53
- прогули	17,15	14,44	12,02	1,00	1,00	1,00	0,55	0,24	8,40
Максимально можливий фонд роботи одного працівника	1436,70	1593,47	1826,79	1674,49	1747,62	1852,00	1805,84	1819,90	1833,41
Чергові відпустки	144,55	144,36	220,87	132,97	109,04	215,54	198,83	186,93	235,93
Табельний фонд роботи одного працівника	1581,24	1737,83	2047,66	1807,46	1856,66	2067,54	2004,67	2006,83	2069,33
Питома вага працюючих у віці 29-49 років	36,33	39,22	34,07	49,15	46,40	38,46	54,12	51,54	38,94
Питома вага пенсіонерів	30,39	32,29	36,07	24,52	27,15	29,84	16,90	16,79	17,34
Продуктивність праці	9,36	30,55	27,74	12,83	14,98	17,09	33,83	39,12	58,88
Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника	-2,51	1,66	-0,53	2,64	-4,58	-3,76	0,31	-0,38	3,19
Питома вага витрат на оплату праці у собівартості	33,39	21,75	30,90	33,34	32,70	34,79	18,71	20,06	18,21
Трудоємність	139,14	48,49	61,24	121,36	108,06	100,88	48,59	43,52	29,25
Фондоозброєність праці	20,07	28,97	34,06	20,97	22,46	21,38	12,17	9,42	9,07

Таблиця 2.13

Якісні показники оцінки трудового потенціалу підприємства,

що використовуються для побудови його інтегрального показника оцінки ступеня розвитку

[розраховано автором на основі установчих даних та фінансової звітності підприємств 9-11, 65-76]

Показники	**ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО»**			**ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА»**			**ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**		
	2018	**2019**	**2020**	**2018**	**2019**	**2020**	**2018**	**2019**	**2020**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Рівень свідомості та відповідальності	3	3	4	5	5	4	4	5	5
Підприємливість	4	5	5	4	4	4	5	6	7
Пізнавальні здатності	6	5	5	3	4	4	6	6	7
Аналітичне мислення	4	4	3	4	5	6	6	6	7
Здатність оцінювання ситуації	5	6	6	5	5	6	7	7	8
Здатність приймати вірні рішення	4	4	3	4	5	6	6	7	7

Продовження табл. 2.13

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Креативні здатності	2	3	3	3	3	3	4	5	5
Потреби та здатність до самореалізації	3	5	5	3	4	4	5	5	6
Ініціативність	3	4	4	4	3	3	6	6	7
Здатність сприймати нову інформацію	5	5	6	4	6	6	6	7	8
Здатність до нарощування професійних знань	6	6	7	6	6	7	7	7	8
Здатність до просування	3	3	3	4	4	4	4	5	5
Здатність до вирішення нестандартних задач	3	4	4	3	3	3	3	4	5

І хоча це не дає можливості виміряти такий ступінь відмінності, але дозволяє зробити однозначний висновок про поліпшення (чи погіршення) функціонування певного об’єкта за проміжок часу, в який здійснюється аналіз. Це спрощує процедуру аналізу стану економічної системи, що характеризується певною системою показників, а іноді є єдино можливим способом його проведення й одержання об’єктивних однозначних висновків.

Існує багато методів побудови агрегованих, інтегральних, узагальнюючих або синтетичних показників, які розрізняються за способами редукції показників – ознак [27, 43, 71, 61, 89]. Так, для розрахунку узагальнюючих, комплексних показників успішно застосовуються таксономічні методи, факторний аналіз, евристичні методи зниження розмірності, побудова зведеного (інтегрального) латентного показника якості (або ефективності функціонування) складної системи, багатовимірне шкалювання й інші [27, 137]. Для повної редукції кількості ознак розвитку трудового потенціалу підприємства (одержання тільки одного узагальнюючого інтегрального показника) можна успішно використовувати всі ці методи, оскільки кожен з них має безсумнівні специфічні особливості, які визначають їх переваги. На нашу думку, для побудови узагальнюючого інтегрального показника оцінки ступеня розвитку трудового потенціалу агропідприємства доцільно застосувати метод таксономічного показника розвитку, що завжди дозволяє звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки. Перевагою даного методу, на нашу думку є те, що він не вимагає попереднього виокремлення підмножин сильно корельованих ознак і не приводить до виокремлення декількох некорельованих факторів.

Як свідчать зарубіжні наукові джерела, одним з перших став успішно використовувати у своїх дослідженнях спеціальну дослідницьку методику агрегованих ознак З. Хельвіг [171], який запропонував застосовувати так

званий <<таксономічний показник>> як синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване економічне явище або процес.

За побудови таксономічного показника вихідною є матриця, що складається зі значень системи показників за досліджуваний період часу: $X = (X_{ij}); i = \overline{1,m};\ j = \overline{1,n}$. Як було зазначено вище, показники-ознаки, що дають змогу оцінити ступінь розвитку трудового потенціалу підприємства, має бути представлено у вигляді двох груп.

На наступному етапі вихідну матрицю необхідно стандартизувати. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсій (кожна дисперсія стає рівною одиниці), а також значень ознак (усі середні арифметичні дорівнюють нулю). Матриця стандартизованих значень має вигляд:

$$Z = (Z_{ij}), \tag{2.1}$$

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \overline{X_i}}{\sigma_i}, \tag{2.2}$$

де X – середнє значення i -показника:

$$\overline{x} = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} x_{ij}\ ; \tag{2.3}$$

середньоквадратичне відхилення i -показника:

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^{n}(x_{ij} - \overline{x_i})^2}{n}}\ . \tag{2.4}$$

Одночасно передбачається нормування еталону (останній стовпчик у

матриці $Z = (Z_{ij})$).

Узагальнюючий показник розраховується за формулою:

$$I_j = \frac{d_j}{\| d_j \|}, \qquad (2.5)$$

де d_j – відстань стандартизованої системи показників до стандартизованого еталона в j-ому періоді:

$$d_j = \left(\sum_{i=1}^{m} (z_{ij} - z_{i0})^2 \right)^{1/2}. \qquad (2.6)$$

Обґрунтування еталона є найбільш відповідальним моментом всієї обчислювальної процедури, оскільки реальність значень еталона, його адекватність існуючим економічним умовам визначає саме значення узагальнюючого показника. Для вибору еталону використано критерій min-max.

Характерною властивістю інтегрального показника I_j є те, що його значення знаходиться в інтервалі від 0 до 1. Відповідно до обчислень інтерпретація таксономічного показника не узгоджується з інтуїтивними уявленнями (таксономічний показник зростає з віддаленням значень показників від еталона й зменшується з наближенням їх до нього). Тому таксономічний показник доцільно привести до виду $I_j^* = 1 - I_j$. Інтерпретація даного показника така: він приймає високі значення за близьких значень показників у системі до еталона і низькі значення – за далеких [27, 85]. Алгоритм побудови інтегрального показника оцінки ступеня розвитку трудового потенціалу підприємства за методом розрахунку таксономічного показника розвитку зображено на рис. 2.12.

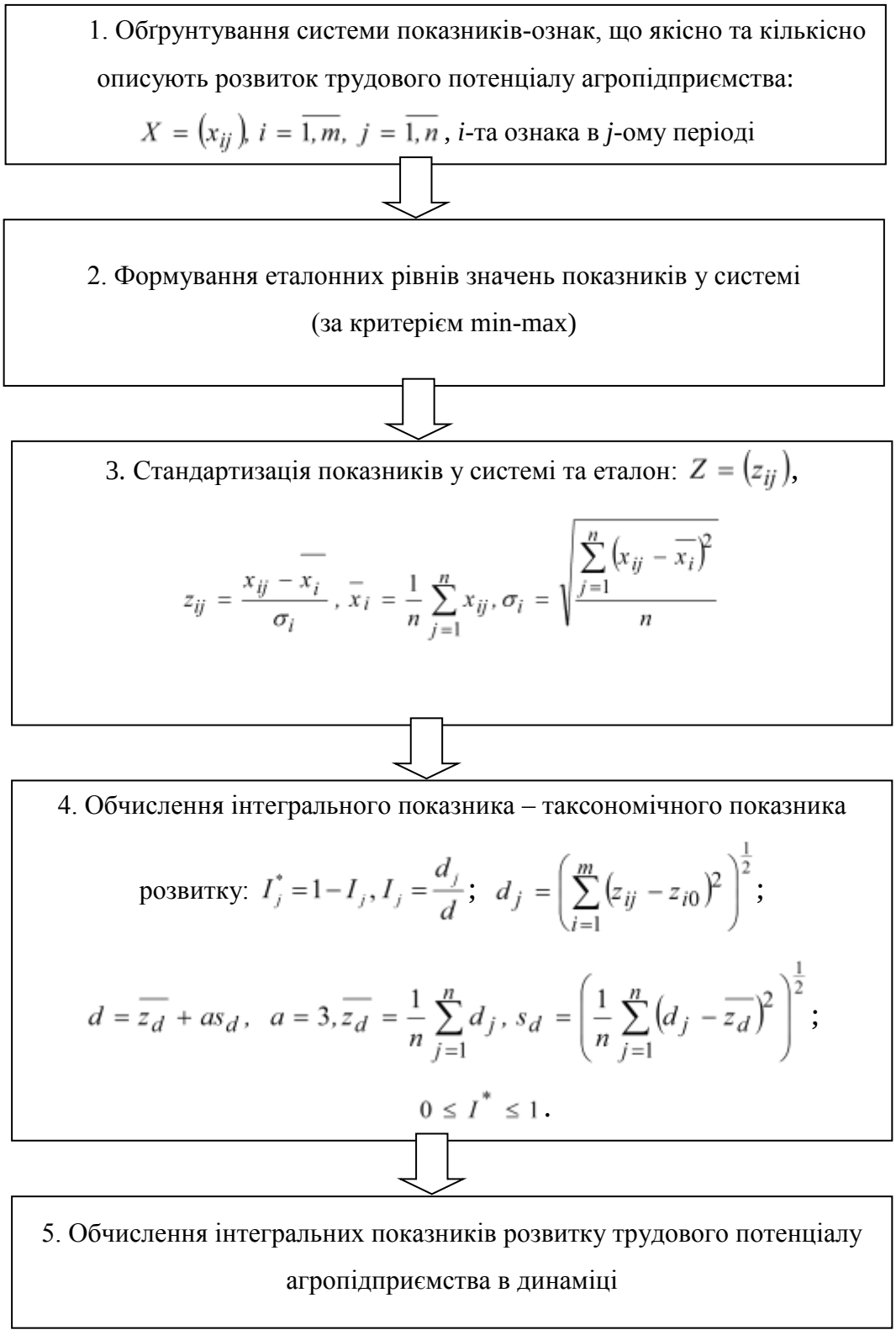


Рис. 2.12. Етапи обчислення інтегрального показника оцінки ступеня розвитку трудового потенціалу агропідприємства за допомогою метода таксономії [113]

Динаміку побудованих інтегральних показників розвитку трудового потенціалу досліджуваних нами підприємств наведено на рис. 2.11-2.12, результати обчислення інтегральних показників – у Додатках З, И. На підставі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки щодо значень і динаміки інтегральних показників оцінки розвитку трудового потенціалу підприємства.

Найбільш високі значення інтегральних показників кількісної складової трудового потенціалу має ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» що свідчить про високий рівень його розвитку, тобто управління трудовим потенціалом цього підприємства є досить ефективним, оскільки додержується відповідна чисельність, віковий склад та структура персоналу, на прийнятному рівні знаходяться показники руху робочої сили та ефективності праці.

Середній рівень кількісних показників трудового потенціалу спостерігається у підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». У 2018 році підприємство дещо погіршило рівень управління трудовим потенціалом, оскільки його інтегральний показник знизився з 0,566 до 0,423, тому керівництву підприємства можна рекомендувати вжити заходів до підвищення цих показників.

Найнижчий рівень розвитку кількісних характеристик мають ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» та ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА». При цьому ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» підвищило рівень інтегрального показника, а ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» – знизило.

Динаміку інтегральних показників кількісної складової трудового потенціалу досліджуваних підприємств наведено на рис. 2.13.

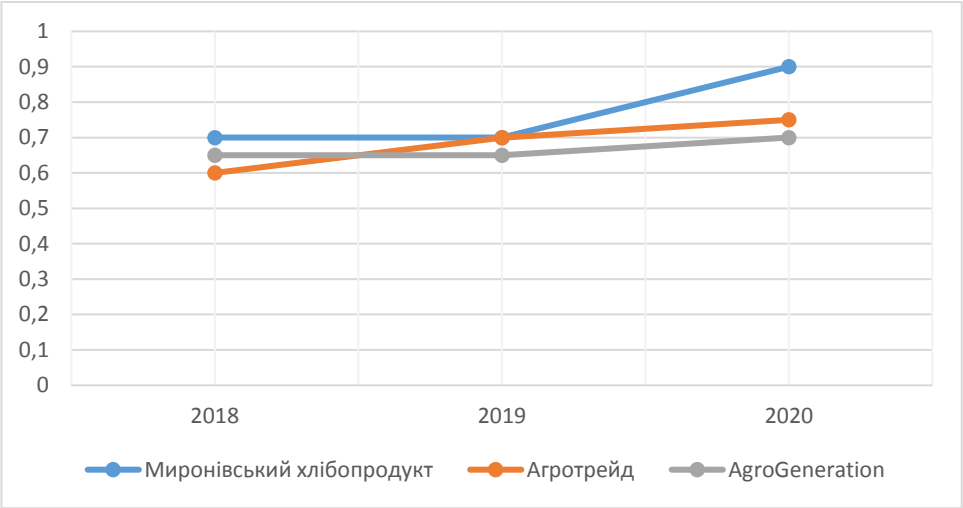


Рис. 2.13. Динаміка інтегральних показників кількісної складової оцінки розвитку трудового потенціалу досліджуваних підприємств [розраховано автором]

Треба зазначити, що якісну складову оцінки розвитку трудового потенціалу розвинено дещо краще ніж кількісну, проте основні співвідношення зберігаються (рис. 2.14). При цьому на більшості підприємств спостерігається тенденція до зростання інтегральних показників. Особливо це проявляється на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

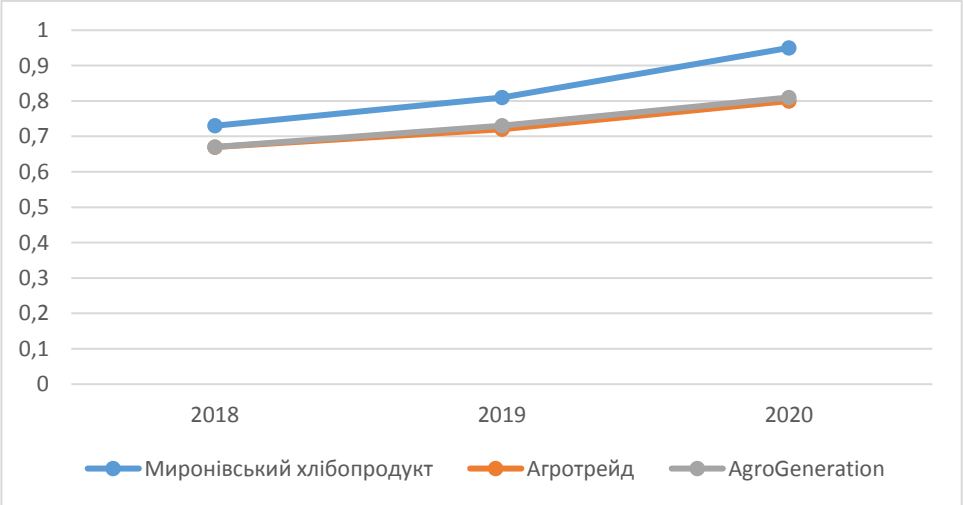


Рис. 2.14. Динаміка інтегральних показників якісної складової оцінки розвитку трудового потенціалу досліджуваних підприємств [розраховано автором]

Динаміку загальних інтегральних показників оцінки розвитку трудового потенціалу підприємств наведено на рис. 2.15.

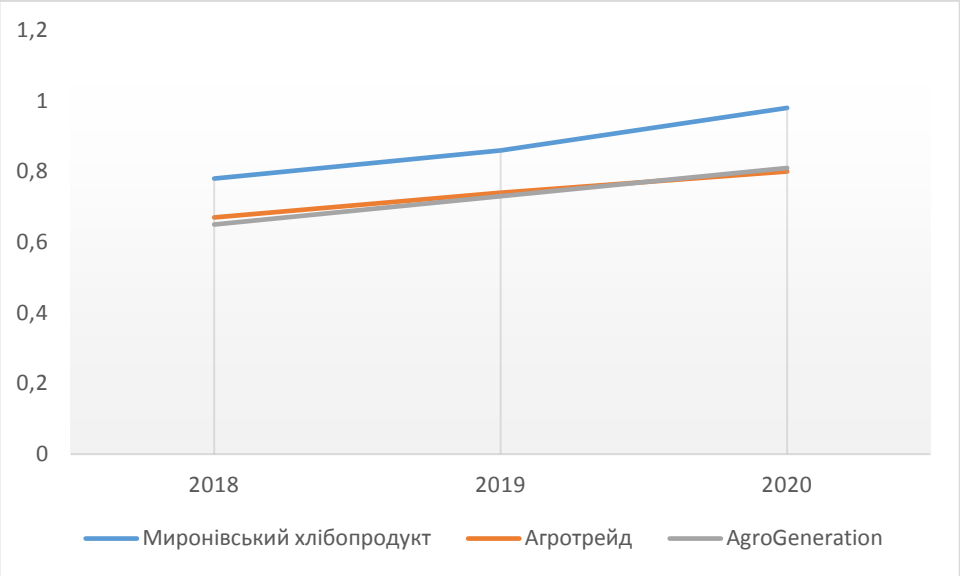


Рис. 2.15. Динаміка загальних інтегральних показників оцінки розвитку трудового потенціалу досліджуваних підприємств [розраховано автором]

Загальний інтегральний показник оцінки розвитку трудового потенціалу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» навпаки, зростає завдяки розвитку якісної складової трудового потенціалу. Відповідні показники ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» та ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА», як бачимо, особливо не відрізняються.

Таким чином, запропонована методика комплексної оцінки розвитку трудового потенціалу агропідприємств на основі побудови інтегральних показників дає можливість виявляти недоліки і негативні тенденції в управлінні кількісними та якісними його складовими, а також оцінювати ефективність управління трудовим потенціалом у цілому, визначати причини його неефективного формування та використання, розробляти заходи щодо покращання окремих його характеристик.

2.3. Факторний аналіз показників розвитку трудового потенціалу досліджуваних аграрних підприємств з використанням спеціального пакету програм математичної статистики «STATISTUKA»

Сучасні тенденції розвитку економіки України викликають необхідність переглянути сукупність ресурсів, що їх використовує підприємство у своїй діяльності, особливо людських. Управління персоналом в умовах розвитку соціально-орієнтованого суспільства вимагає врахування, поряд зі здібностями працівників до праці, також їх соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей здійснення ними інноваційної діяльності, трансформації бізнес-процесів у напрямі цифровізації, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал підприємства [22].

У ринкових умовах належний розвиток трудового потенціалу, як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації, стає основою забезпечення продуктивності національної економіки. У той же час мають місце ускладнення відтворювальних чинників стану трудового потенціалу, спостерігаються негативні тенденції у структурі зайнятості та якості робочої сили. Крім того, об’єктивно слід зазначити, що підприємства майже втратили контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, фінансова криза, банкрутство та закриття значної кількості підприємств, низький рівень заробітної плати зумовлюють загальне погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню так необхідних реструктуризації та впровадження новітніх технологій, а також збільшення випуску на ринок підприємствами України конкурентоспроможної продукції.

Все це вимагає вжиття термінових заходів щодо оздоровлення, стабілізації й розвитку підприємств провідних галузей економіки країни, особливо її аграрного сектору, продукція якого є найбільш необхідною,

враховуючи те, що понад 1 млрд. чол. у світі знаходяться за межею фізичного виживання, недоїдають із-за відсутності необхідних продуктів харчування.

У процесі аналізу кількісної та якісної сторін розвитку трудового потенціалу та побудови загального інтегрального показника його оцінки можна зробити певні висновки щодо оцінки рівня його розвитку та пануючих тенденцій. Але слід зазначити що, як вважають математики, проведення аналізу за методом коефіцієнтів ускладнюється через відсутність форм врахування зв'язків між окремими коефіцієнтами, їх відносної автономності, відмінностей у рівнях критичних значень, непорівнянності, різноспрямованості, що ускладнює виявлення загальних тенденцій. Крім того, ті ж самі значення коефіцієнтів можуть бути наслідками впливу різних причин, що ускладнює отримання об'єктивних висновків.

З метою визначення і конкретизації заходів у процесі управління розвитком трудового потенціалу конкретного підприємства, на нашу думку, необхідно виявити найбільш суттєві фактори, що безпосередньо впливають на результати його діяльності. Оскільки спрямування уваги менеджерів на найбільш істотні фактори, модифікація їх значень залежно від конкретної ситуації дозволить підвищити ефективність управління трудовим потенціалом підприємства в цілому. Для визначення найбільш істотних факторів для дослідження джерел впливу на результативність діяльності підприємства доцільно використовувати методи факторного аналізу, зокрема методику регресійного аналізу Ці фактори зумовлюються існуванням відносно усталених причинно-наслідкових зв'язків, наприклад, у процесі функціонування і розвитку суб'єкта підприємницької діяльності [21]. Такі відносно усталені зв'язки отримали назву «внутрішніх прихованих факторів впливу на процеси функціонування і розвитку соціально-економічної системи», якою в нашому випадку є аграрне підприємство. Для визначення впливу таких факторів, на нашу думку, доцільно використовувати спеціальний математичний апарат – факторний аналіз. У сучасній математичній статистиці під «факторним аналізом» розуміють сукупність методів, що на основі реально

існуючих зв’язків показників-ознак дозволяють визначити і кількісно описати латентні узагальнюючі характеристики організаційної структури і механізму розвитку досліджуваних явищ і процесів [20, 50, 105, 113]. Загальну класифікацію існуючих методів факторного аналізу представлено на рис. 2.16. Наведені методи відрізняються складністю обчислень і дозволяють візуалізувати структуру досліджуваних явищ і процесів, а отже визначати їх стан і прогнозувати розвиток.

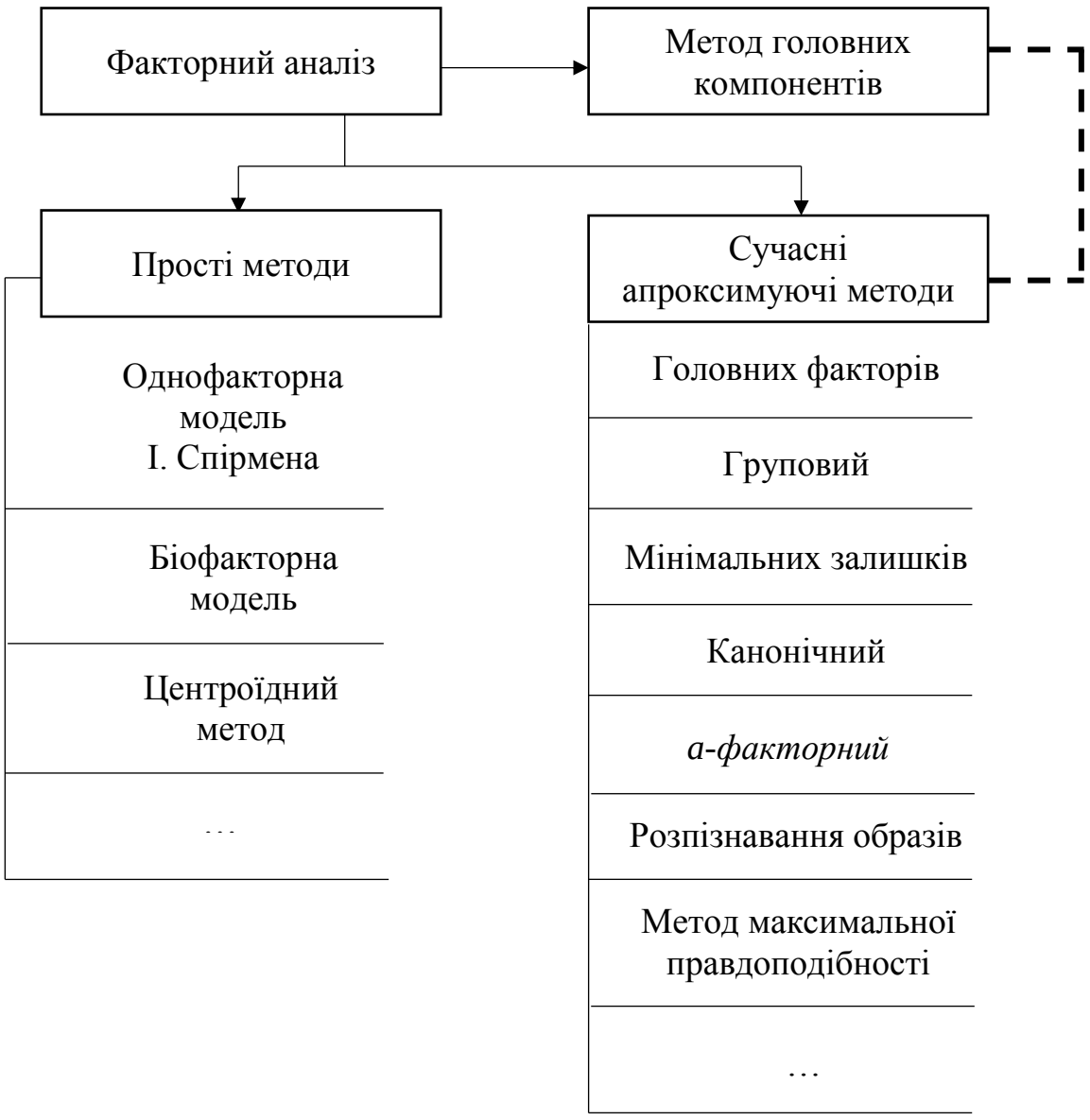


Рис. 2.16. Загальна класифікація методів факторного аналізу [згруповано автором на основі джерела [105]

Розглядаючи сукупність підприємств як цілісну соціально-економічну

систему, якій властиві внутрішні ознаки, за допомогою факторного аналізу можна визначити закономірні типові сполучення значень безпосередньо вимірюваних ознак, що найбільш часто зустрічаються.

Отримані, в результаті аналізу, внутрішні фактори мають властивість значно скорочувати обсяги інформації, зберігаючи її цінність. На практиці показники, що описують трудовий потенціал підприємства, надто закорельовані. Це негативне явище ускладнює весь процес аналізу, який ґрунтується на лінійних регресійних моделях. Факторний аналіз допомагає відшукати ті змінні, між якими відсутня кореляція або вона є надто малою, щоб її розглядати як проблему. Завдяки некорельованості отриманих факторів істотно спрощується статистичний аналіз регресійних рівнянь (надається можливість уникнути обчислювальних складностей за розв'язання нормальних рівнянь).

Отже, для дослідження джерел впливу на результативність діяльності підприємства щодо управління розвитком трудового потенціалу доцільно використати регресійний аналіз, вхідними даними якого є отримані латентні фактори.

У формуванні початкової інформації для проведення факторного аналізу надзвичайно важливою проблемою є вибір показників, що адекватно відображають форми прояву сутності досліджуваного явища. Система показників має цілісно описувати трудовий потенціал підприємства, тому аналіз початкової інформації повинен проводитися у декілька етапів. На першому етапі проводиться змістовний аналіз, метою якого є теоретичне обґрунтування ознак явища, його концептуалізація, перелік якісних характеристик, що в цілому, і зокрема за складовими, описують багатовимірність форм його прояву [34].

Результатом першого етапу аналізу є змістовна, якісно обґрунтована система показників трудового потенціалу підприємства, які характеризують його кількісну і якісну сторони. Другий етап реалізується за допомогою використання інструментарію математичної статистики. Спочатку систему показників необхідно протестувати на «засмічення». Відібрані в систему

показники повинні мати інформаційну цінність. Сучасні науковці-дослідники цих явищ [20,105, 33] рекомендують обчислювати абсолютну та відносну інформаційну цінність показників, що характеризують ознаки явища. Відповідно до їх рекомендацій, показником абсолютної інформаційної цінності якостей є коефіцієнт варіації, що розраховується за відомою формулою (середнє квадратичне відхилення i-того показника відноситься до його середньої величини):

$$v_i = \frac{\sigma_i}{\bar{x}_i}. \qquad (1)$$

Показник відносної інформаційної цінності ознаки визначається за формулою:

$$\varpi_i = \frac{v_i}{\sum_{i=1}^{n} v_i}, \qquad (2)$$

де n – число показників ознак, що відібрані в результаті змістовного аналізу.

Значення ϖ_i має задовільняти умовам: $\varpi_i \geq 0$, $\sum_{i=1}^{n} \varpi_i = 1$

На підставі обчислених нами показників абсолютної та відносної інформаційної цінності маємо змогу відкинути ті ознаки, які не мають цінності для нашого дослідження (з точки зору економіко-математичного моделювання).

Це, як правило, ті показники, величини яких є сталими чи майже сталими. Крім цього, задають визначену порогову величину ε і за її допомогою відкидають ті показники ознак, що мало змінюються. Для таких ознак виконується співвідношення: $v_i \leq \varepsilon$ чи $\varpi_i \leq \varepsilon$, де ε – доволі мала невід'ємна величина (наприклад – 0,1).

У результаті реалізації тесту на «засмічення» із 67 показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, нами було відібрано 36 (табл. 2.14), які слугували вхідною інформацією для факторного аналізу.

На даний час науковцями розроблена та продуктивно працює велика кількість спеціальних пакетів програм математичної статистики, що реалізують різні алгоритми обчислень факторного аналізу. Вибір залежить від навичок й уміння користуватися цими пакетами, а також рівня математичної культури осмислення кожного математичного методу. На нашу думку, для розв’язування задач даного типу доцільно використовувати спеціальний статистичний пакет програм математичної статистики під назвою «STATISTICA».

Результати його застосування у нашому аналізі зведено у табл. 2.15.

Таким чином, ми отримали матрицю факторних навантажень відібраних показників, що характеризують розвиток трудового потенціалу досліджуваних агропідприємств.

Таблиця 2.14

Показники для факторного аналізу розвитку трудового потенціалу досліджуваних агропідприємств
[розраховано автором на основі установчих даних та фінансової звітності підприємств 9-11, 65-76]

Показники	ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО»			ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА»			ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Чисельність штатних працівників	4324	4029	3798	881	862	754	5427	5729	5947
Облікова чисельність персоналу	4478	4175	3800	995	831	791	5204	5522	5827
Вибуло працівників	416	613	447	382	211	211	1041	1079	1116
у т.ч. за власним бажанням, за прогули та порушення трудової дисципліни	382	423	360	301	188	200	991	1003	1099
за скороченням штатів	34	190	87	81	23	11	50	76	17
Прийнято робітників	121	382	118	363	103	98	1343	1297	1145
Коефіцієнт обороту з прийому	0,03	0,09	0,03	0,36	0,12	0,12	0,26	0,23	0,20
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,09	0,15	0,12	0,38	0,25	0,27	0,20	0,20	0,19
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,10	0,09	0,30	0,23	0,25	0,19	0,18	0,19
Коефіцієнт загального обороту	0,12	0,24	0,15	0,75	0,38	0,39	0,46	0,43	0,39
Навчено новим професіям	19	22	302	24	41	55	628	1188	849

Продовження табл. 2.14

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Підвищили кваліфікацію на курсах підвищення кваліфікації	5	93	49	1	1	1	6	6	59
Середня кількість годин роботи одного працівника	1302,30	1481,23	1699,01	1557,01	1618,28	1724,32	1643,59	1702,22	1722,09
Цілоденні простої у розрахунку на одного працівника	0,77	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,28	1,00	1,00
Явочний фонд роботи одного працівника	1303,07	1481,23	1699,01	1557,01	1618,28	1724,32	1643,87	1702,22	1722,09
Неявки на работу:	133,63	112,24	127,78	117,49	129,34	127,68	161,96	117,68	111,31
- учбові відпустки	27,95	16,67	18,07	4,45	2,49	3,14	4,18	3,29	4,05
- за захворюванням	73,08	66,02	80,69	70,30	61,06	71,40	104,11	88,75	76,34
- неявки з дозволу адміністрації	15,46	15,10	17,00	42,74	65,79	53,15	53,12	25,39	22,53
- прогули	17,15	14,44	12,02	0,00	0,00	0,00	0,55	0,24	8,40
Максимально можливий фонд роботи одного працівника	1436,70	1593,47	1826,79	1674,49	1747,62	1852,00	1805,84	1819,90	1833,41
Чергові відпустки	144,55	144,36	220,87	132,97	109,04	215,54	198,83	186,93	235,93

Продовження табл. 2.14

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Табельний фонд роботи одного працівника	1581,24	1737,83	2047,66	1807,46	1856,66	2067,54	2004,67	2006,83	2069,33
Питома вага працюючих у віці 29-49 років	36,33	39,22	34,07	49,15	46,40	38,46	54,12	51,54	38,94
Питома вага пенсіонерів	30,39	32,29	36,07	24,52	27,15	29,84	16,90	16,79	17,34
Продуктивність праці	9,36	30,55	27,74	12,83	14,98	17,09	33,83	39,12	58,88
Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника	-2,51	1,66	-0,53	2,64	-4,58	-3,76	0,31	-0,38	3,19
Питома вага витрат на оплату праці у собівартості	33,39	21,75	30,90	33,34	32,70	34,79	18,71	20,06	18,21
Трудоємність	139,14	48,49	61,24	121,36	108,06	100,88	48,59	43,52	29,25
Фондоозброєність праці	20,07	28,97	34,06	20,97	22,46	21,38	12,17	9,42	9,07
Середні експертні оцінки фізичного потенціалу	4	5,3	4	6,7	7	7	4,3	4,7	5,7
Середні експертні оцінки кваліфікаційного потенціалу	6,7	6,3	6,1	6,3	6,3	5,7	6,4	6,7	7,1
Середні експертні оцінки культурно-морального потенціалу	4,3	4,5	4	3,8	3,3	3	5,3	5,3	5,8
Середні експертні оцінки соціально-психологічного потенціалу	3,9	4,4	4,9	4,4	3,9	3,7	4,6	5,4	5,9
Середні експертні оцінки інтелектуального потенціалу	4,8	4,8	4,3	4	4,8	5,5	6,3	6,5	7,3
Середні експертні оцінки інноваційного потенціалу	3,6	4,3	4,6	3,9	4,1	4,3	5	5,6	6,3

Таблиця 2.15

Матриця факторних навантажень відібраних показників, що характеризують розвиток трудового потенціалу досліджуваних агропідприємств [розраховано автором]

№ з/п (x_1-x_{36})	**Показники**	**Навантаження факторів по досліджуваних підприємствах**		
		F₁	***F₂***	***F₃***
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1.	Чисельність штатних працівників	0,17081	**0,944830**	0,093462
2.	Облікова чисельність працівників	0,20721	**0,940001**	0,080619
3.	Вибуло працівників (всього)	0,40496	**0,779593**	0,352262
4.	Вибуло у т. ч. за власним бажанням, за прогули та порушення трудової дисципліни	0,31592	**0,823329**	0,332664
5.	Вибуло за скороченням штатів	**0,74489**	0,063541	0,279450
6.	Прийнято працівників	-0,02130	**0,730631**	0,480207
7.	Коефіцієнт обороту з прийому	-0,37244	0,083625	0,600340
8.	Коефіцієнт обороту з вибуття	**0,70266**	-0,417499	0,517503
9.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,67729	-0,352637	0,562443
10.	Коефіцієнт загального обороту	0,45617	-0,335378	**0,744708**
11.	Кількість працівників з вищою освітою	0,15313	**0,919426**	-0,053059
12.	Навчено новим професіям	-0,27760	0,662598	0,423504
13.	Підвищили кваліфікацію на курсах професійної освіти	0,17388	**0,708814**	0,083944
14.	Середня кількість годин роботи одного працівника	**-0,83592**	0,234702	0,295831
15.	Фонд робочого часу у розрахунку на одного працівника	0,41712	-0,208497	-0,300974

Продовження табл. 2.15

1	*2*	*3*	*4*	*5*
16.	Цілоденні простої в розрахунку на одного працівника	**-0,75681**	0,140780	0,143433
17.	Неявки на роботу на одного працівника	0,16163	**0,743525**	-0,029569
18.	Навчальні відпустки	0,08727	0,303122	**-0,709686**
19.	Неявки за захворюванням	-0,48028	0,583656	-0,030123
20.	Неявки з дозволу адміністрації	0,50028	0,230730	0,344841
21.	Прогули	0,32418	0,236652	**-0,758475**
22.	Максимально можливий фонд роботи одного працівника	**-0,70144**	0,295467	0,133167
23.	Чергові відпустки в розрахунку на одного працівника	-0,35591	0,357095	0,239524
24.	Табельний фонд роботи одного працівника	**-0,71083**	0,354383	0,180566
25.	Питома вага працівників віком 29-49 років	0,22358	-0,490262	0,558660
26.	Питома вага пенсіонерів	0,32504	0,457798	-0,629007
27.	Продуктивність праці	**-0,70013**	-0,204687	0,039639
28.	Питома вага витрат на оплату праці у собівартості	0,68835	-0,174535	-0,132745
29.	Трудомісткість	0,78549	-0,481517	0,185199
30.	Фондоозброєність праці	**0,55061**	-0,524482	-0,034109
31.	Стан фізичного потенціалу працівників	-0,32728	-0,780072	0,187532
32.	Стан кваліфікаційного потенціалу працівників	-0,70923	**-0,464202**	-0,131260
33.	Стан культурно-морального потенціалу працівників	**-0,84763**	-0,109733	0,070777

Закінчення табл. 2.15

1	*2*	*3*	*4*	*5*
34.	Стан соціально-психологічного потенціалу працівників	**-0,88479**	-0,292497	0,012949
35.	Стан інтелектуального потенціалу працівників	**-0,92061**	-0,178028	0,107054
36.	Стан інноваційного потенціалу працівників	**-0,93611**	-0,100851	0,110739

Отримані за допомогою такого аналізу по досліджуваних підприємствах фактори можна розглядати як внутрішні умови або причини, які об'єктивно впливають на стан трудового потенціалу підприємства, та як вектори, що задають напрями розвитку його подальшої діяльності. Інтерпретація фізичного змісту отриманих факторів ґрунтується на економічному аналізі набору показників – ознак, що мають пріоритетну за рівнем, а отже і за силою, тісноту зв'язку з факторами (за факторними навантаженнями).

Перелік факторів, що визначають стан трудового потенціалу підприємства та їх характеристику наведемо у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Фактори, що визначають стан трудового потенціалу підприємств

[розроблено автором]

Умов. познач. факторів	**Фактори**	**Коротка характеристика фактору**
1	*2*	*3*
F_1	Використання робочого часу та стан якісної складової трудового потенціалу	Характеризує фактично відпрацьо-ваний час працівниками підприємства, а також рівень розвитку культурно-морального, соціально-психологічного, інтелектуального та інноваційного потенціалів працівників

Продовження табл. 2.16

1	*2*	*3*
F_2	Зміни у чисельності працівників та у їх кваліфікаційному рівні	Визначає достатність чисельності працівників підприємства, її зміни, а також рівень освіти та професійної підготовки, виробничий досвід, кваліфікацію
F_3	Рух робочої сили	Характеризує інтенсивність руху кадрів на підприємстві

Як бачимо, першим, і отже, найбільш істотним є узагальнюючий фактор, утворений показниками x_{16}, x_{29}, x_5, x_8, x_{36}, x_{35}, x_{34}, x_{33}, x_{14}, x_{15}, x_{24}, x_{22}. Дану послідовність сформовано за зменшенням показників факторних навантажень, а саме: x_{16} (-0,757) – цілоденні простої у розрахунку на одного працівника; x_5 (0,745) – вибуло працівників за скороченням штатів; x_8 (0,703) – коефіцієнт обороту з вибуття; x_{30} (0,551) – фондоозброєність праці; x_{36} (-0,936) – стан інноваційного потенціалу працівників; x_{35} (-0,921) – стан інтелектуального потенціалу працівників; x_{34} (0,885) – стан соціально-психологічного потенціалу працівників; x_{33} (-0,848) – стан культурно-морального потенціалу працівників; x_{14} (-0,836) – середня кількість годин роботи одного працівника; x_{24} (-0,711) – табельний фонд роботи одного працівника; x_{22} (-0,701) – макс. можливий фонд роботи 1-го працівника; x_{27} (-0,700) – продуктивність праці.

Побудуємо графік впливу найбільш вагомих факторних навантажень, що характеризують використання робочого часу та стан якісної складової трудового потенціалу підприємства (рис. 2.17).

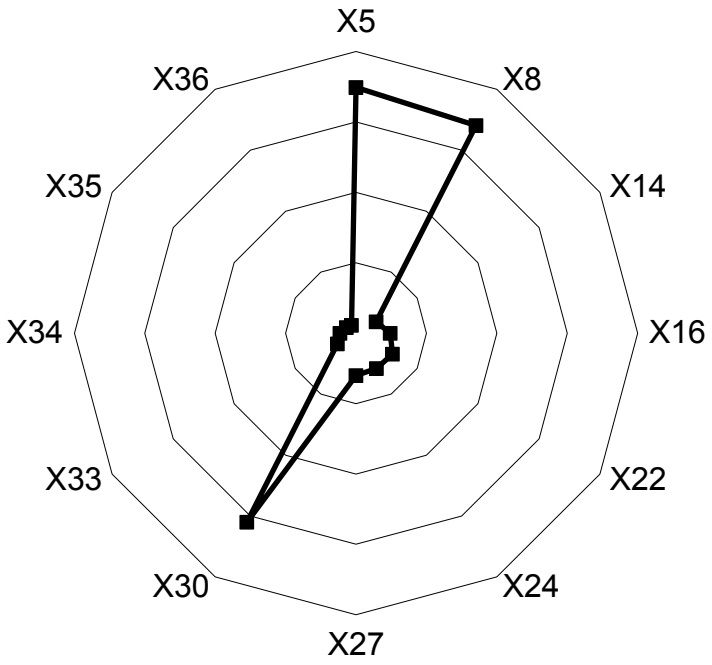


Рис. 2.17. Графік найбільш вагомих факторних навантажень, що характеризують використання робочого часу та стан якісної складової трудового потенціалу підприємства F_1 [розраховано автором]

Як бачимо з рис. 2.17, найбільш вагомі фактори навантажень, що характеризують використання робочого часу та стан якісної складової трудового потенціалу, які реагують на ефективність розвитку підприємства F1 (назва підприємства – F1). Це: коефіцієнт обороту з вибуття ($\alpha_{8)}$, вибулих за скороченням штатів (α_5) та фондоозброєність праці (α_{30}). Дані вагові фактори дають можливість підприємству запланувати подальший розвиток цієї економічної складової.

Представлені показники та їх послідовність дозволяють припустити, що цей фактор характеризує фактично відпрацьований працівниками підприємства час, а також рівень розвитку кваліфікаційного, культурного, соціально-психологічного, інтелектуального та інноваційного їх потенціалів працівників.

Другий фактор утворено показниками: x_1 (0,945) – чисельність штатних працівників; x_2 (0,940) – облікова чисельність працівників; x_{11}

(0,919) – кількість працівників з вищою освітою; x_4 (0,823) – вибуло робітників за власним бажанням, за прогули та порушення трудової дисципліни; x_3 (0,779) – кількість робітників, що звільнилися; x_{17} (0,744) – неявки на роботу одного працівника; x_6 (0,731) – прийнято на роботу; x_{13} (0,709) – підвищили кваліфікацію; x_{32} (-0,464) – стан кваліфікаційного потенціалу працівників. Відповідний графік наведено на рис. 2.18.

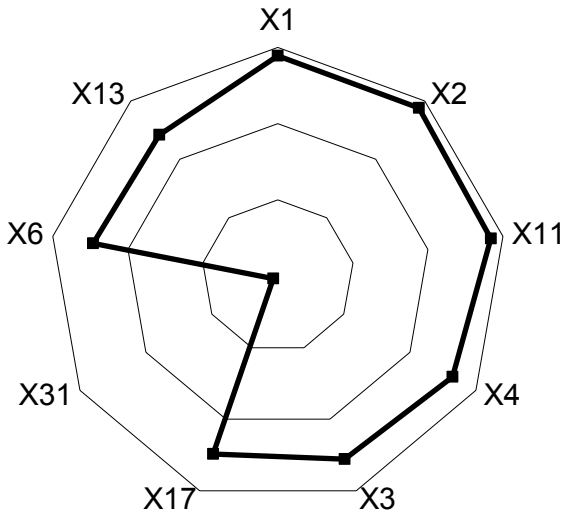


Рис. 2.18. Графік найбільш вагомих факторних навантажень, що характеризують зміни у чисельності працівників та у їх кваліфікаційному рівні підприємства F_2 [розраховано автором]

Як бачимо з рис. 2.18, найбільш вагомими є фактори навантажень, що характеризують зміни у чисельності та їх кваліфікаційному рівні, які забезпечують ефективне підвищення економічного розвитку підприємства: чисельність штатних працівників, облікова чисельність працівників, чисельність працівників, які вибули: працівники, які вибули за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, прийнято працівників, підвищення кваліфікації та неявки на роботу на одного працівника. Ці фактори дають можливість оцінити внутрішній потенціал підприємства та спрогнозувати порядок дій для подальшого ефективного функціонування.

Така послідовність показників характеризує рівень достатності чисельності працівників підприємства, її зміни, а також рівень освіти та професійної підготовки, виробничий досвід, кваліфікацію, трудові вміння та навички, трудову активність та мобільність.

До третього фактору включено показники: x_{10} (0,745) – коефіцієнт загального обороту, x_{21} (-0,758) – кількість прогулів у розрахунку на одного працівника та x_{18} (-0,709) – навчальні відпустки. Цей фактор характеризує інтенсивність руху кадрів на підприємстві F_3. Відповідний графік наведено на рис. 2.19.

Таким чином, за результатами факторного аналізу ми отримали змогу оцінити трудовий потенціал підприємства не за 36 показниками, а за новими трьома узагальненими характеристиками – отриманими вагомими факторами, які значно скорочують інформаційний простір, зберігаючи основну вимогу інформації – її цінність.



Рис. 2.19. Графік найбільш вагомих факторних навантажень, що характеризуються коефіцієнтом загального обороту кадрів та інтенсивністю руху кадрів на підприємстві F_3 [розраховано автором]

Методика факторного аналізу також передбачає можливість використання отриманих результатів для прогнозування результатів

діяльності підприємства на основі рівняння багатофакторної регресії, побудованого на виявлених факторах:

$$y = \sum_{i=1}^{k} b_i P_i + b_0 \quad , \qquad (2.9)$$

де y_i – результуючий показник;

P_i – i-тий фактор;

b_i – навантаження i-тої змінної на i-тий фактор;

b_0 – вільний член;

k – кількість факторів.

У якості результуючого показника нами обрано чистий прибуток у розрахунку на одного працівника (У), який характеризує відносну ефективність діяльності підприємства.

Тоді побудована регресійна модель [13] буде мати такий вигляд:

$$\boldsymbol{У = -1{,}0786 + 0{,}874F_1 + 0{,}057F_2 - 0{,}224F_3;} \qquad (2.10)$$

$$\boldsymbol{R^2 = 0{,}817.}$$

Висновки про якість зазначеного регресійного рівняння нами обґрунтовано за допомогою статистичних критеріїв t – оцінок Ст'юдента, F – критерія адекватності моделі, R та R^2 – множинних коефіцієнтів кореляції та детермінації (свідчення результатів обчислювальних процедур блоку Factor Analysis та Multiple Regression). Статистичні критерії підтверджують, що побудовані моделі регресійного аналізу за виявленими факторами є адекватними та мають значну пояснюючу здатність.

Проаналізуємо інформаційну частину побудованої регресійної моделі.

Y-залежна змінна – обраний нами результуючий показник чистого прибутку у розрахунку на одного працівника;

Кількість випадків, за якими побудовано регресію, – 21.

Multiple R – коефіцієнт множинної кореляції – 0,904.

R – коефіцієнт детермінації – вказує частку загального розсіювання відносно середнього значення змінної, яка пояснюється побудованою регресією – 0,817;

Adjusted R – скорегований коефіцієнт детермінації (до моделі залучається один вільний член) – 0,784.

Std. error of estimate – стандартна помилка оцінки – є мірою розсіювання значень відносно регресійної прямої – 6,936.

Intercept – оцінка вільного члена регресії – значення коефіцієнта b_0 у рівнянні регресії – (-1,0786).

Std. Error – стандартна помилка оцінки вільного члена – (-1,513).

t(df) and p-value – використовується для перевірки гіпотези про рівність 0 вільного члена регресії – (-0,713).

F – значення F-критерія – 25,26.

p – рівень значущості – 0,000015.

У інформаційній частині передусім звертають увагу на значення коефіцієнта детермінації (R^2). У даному випадку він дорівнює 0,817. Тобто побудована регресія пояснює 81,7% варіації значень змінної чистого прибутку у розрахунку на одного працівника відносно середнього. Тому дану модель можна вважати достатньо якісною.

Далі слід звернути увагу на значення F-критерія і рівня значущості *p*. F-критерій використовується для перевірки гіпотези про значущість регресії. Значення F-критерію 25,26 є досить високим, і рівень P = 0,000015 свідчить також про те, що побудована регресія є достатньо значущою.

У другій частині інформаційного вікна система сама повідомляє про значущі регресійні коефіцієнти. Відзначимо, що b_0 є коефіцієнтом при незалежних змінних і значущими є коефіцієнти першого, другого та третього факторів.

Важливим елементом аналізу є загальна оцінка адекватності моделі. Після того як доведена адекватність моделі, отримані результати можна впевнено використовувати для подальших дій. Аналіз адекватності моделі

базується на аналізі залишків. Залишки – це різниці між значеннями, які спостерігаються, і модальними, тобто значеннями, вирахованими за моделлю з оціненими параметрами.

Таким чином, використовуючи модуль Observed vs. Residuals, ми отримаємо графік, який буде свідчити про адекватність моделі (рис. 2.20) [13].

Оцінена адекватність моделі дозволяє використовувати її на практиці. Завдяки побудованому рівнянню регресії можна впливати на значення показника чистого прибутку на одного працівника через зміну величин факторів, і їх впливу на результуючий показник.

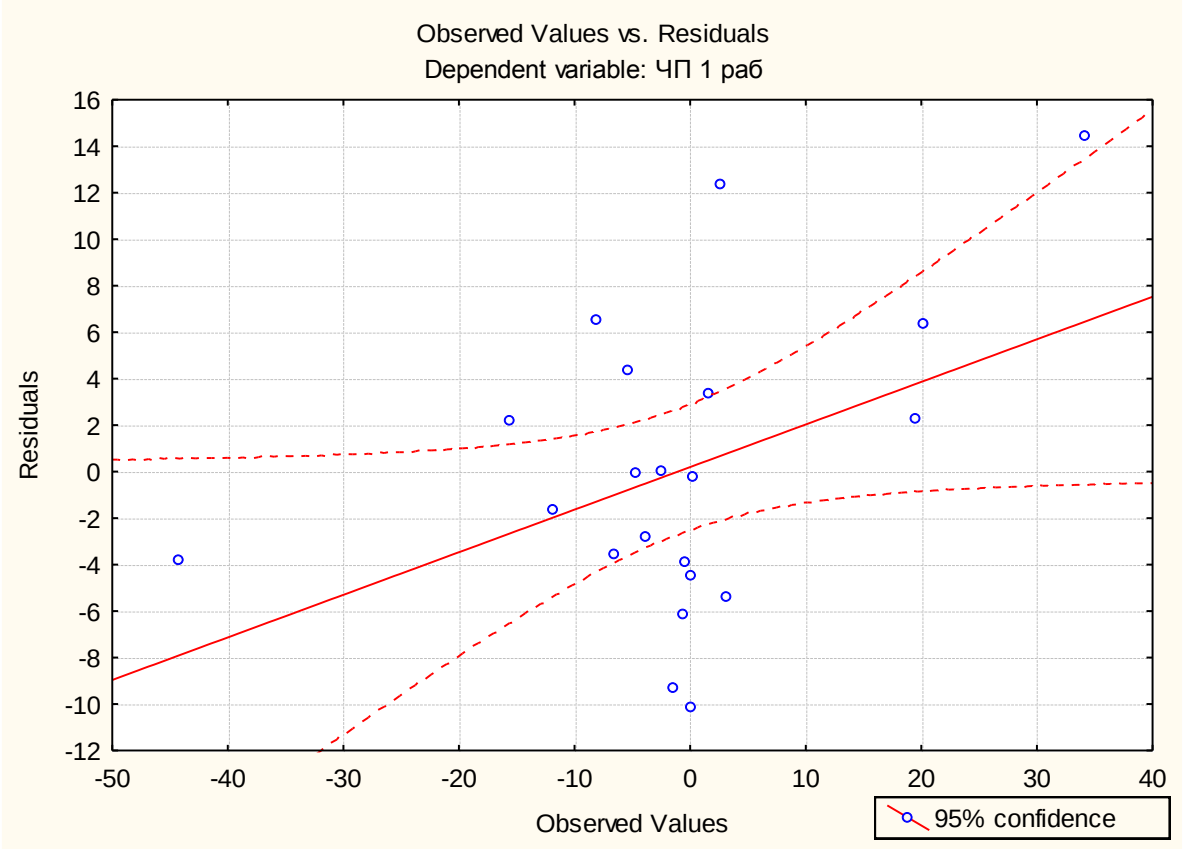


Рис. 2.20. Графік підтвердження адекватності моделі (побудований аналогічно підходам джерела [37])

Наведений регресійний аналіз показав, що на результативність діяльності підприємства впливають такі фактори (їх послідовність наводиться за пріоритетністю), як використання робочого часу та стан якісної складової

трудового потенціалу (F_1), інтенсивність руху кадрів на підприємстві (F_3) та зміни у чисельності працівників, їх фізичному стані та освітньому рівні (F_2).

Тож вищезазначене свідчить про необхідність першочерговості здійснення заходів, спрямованих на забезпечення розвитку якісної складової трудового потенціалу підприємства та управління належним використанням робочого часу.

Таким чином, для визначення і конкретизації заходів щодо ефективного управління розвитком трудового потенціалу підприємства необхідно виявити істотні фактори, які об'єктивно впливають на результативність його діяльності. З цією метою нами застосовано сучасні методичні підходи щодо використання методів факторного аналізу впливу показників розвитку трудового потенціалу на результати діяльності підприємств, використання яких спрямовуватиме увагу менеджерів на найбільш істотні фактори впливу, модифікацію їх значень залежно від конкретної ситуації, що дозволить суттєво підвищувати ефективність управління розвитком трудового потенціалу підприємства.

Для виявлення та обґрунтування цих факторів у роботі нами використано спеціальний математичний апарат – факторний аналіз. Виявлені в ході дослідження фактори можна розглядати як внутрішні умови, причини, які об'єктивно впливають на розвиток трудового потенціалу підприємства, та як вектори, що задають напрями розвитку його подальшої діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Визначено, що за останнє десятиліття аграрний сектор національної економіки вийшов на передній план у якості флагмана української економіки, який забезпечує від 10% до 12% ВВП України, 18% зайнятості суб'єктів господарювання та 6% податкових надходжень до бюджету, входячи до трійки

найбільш ефективних секторів економіки.

У грудні 2020р. порівняно із листопадом 2020р. сезонно скориговані обсяги експорту зросли на 3,3%, а імпорту – на 3,7%. Сезонно скориговане сальдо зовнішньої торгівлі у грудні 2020р. було негативним і становило 498,5 млн.дол. США. У листопаді 2020р. також негативне – 465,4 млн.дол. США.

У 2020р. експорт товарів та послуг становив 59042,0 млн.дол. США, або 92,2% порівняно із 2019р., імпорт – 59297,5 млн.дол., або 87,5%. Негативне сальдо склало 255,5 млн.дол. (у 2019р. також негативне – 3689,1 млн.дол.).

У І півріччі 2021р. експорт товарів та послуг становив 34870,0 млн.дол. США, або 125,5% порівняно із І півріччям 2020р., імпорт – 34456,4 млн.дол., або 127,6%. Позитивне сальдо склало 413,6 млн.дол. (у І півріччі 2020р. також позитивне – 769,7 млн.дол.).

Динамічність розвитку досліджуваних підприємств та мінливість впливів зовнішнього оточення на виробничо-комерційні та інвестиційні процеси в них досліджено в ході проведення нашого аналізу шляхом зіставлення та порівняння ланцюгових та середньорічних темпів зростання відповідних параметрів, а також обчислення їх середньорічних характеристик, що характеризують відповідні динаміку і вектори розвитку.

2. На основі проведеного дослідження доведено, що інтегральний показник розвитку трудового потенціалу агропідприємства складається з ієрархічної системи показників, де на самому нижньому рівні знаходяться економічні показники – ознаки, об’єднані у групи, на другому рівні – інтегральні показники, що визначають стан і вплив кожної групи показників, на вершині розташовується загальний інтегральний показник, що комплексно характеризує розвиток трудового потенціалу у цілому

Таким чином, запропонована методика комплексної оцінки розвитку трудового потенціалу агропідприємств на основі побудови інтегральних показників дає можливість виявляти недоліки і негативні тенденції в управлінні кількісними та якісними його складовими, а також оцінювати

ефективність управління трудовим потенціалом у цілому, визначати причини його неефективного формування та використання, розробляти заходи щодо покращання окремих його характеристик.

3. Об’єктивно виміряти стан розвитку трудового потенціалу аграрного підприємства можна з використанням комплексної системи показників – не тільки кількісних, але і якісних. Останні розділено на декілька груп: показники фізичного потенціалу (стан здоров’я, працездатність, витривалість); показники кваліфікаційного потенціалу (освіта, професійна підготовка, виробничий досвід, кваліфікація, трудові навички, вміння; трудова активність, трудова мобільність, наукова підготовка); показники культурно-морального потенціалу (моральні орієнтири, загальна культура особистості, соціальні норми, організаційна культура підприємства); показники соціально-психологічного потенціалу (активність, енергійність, комунікабельність, дисциплінованість, рівень соціальної зрілості, рівень свідомості та відповідальності, підприємливість); показники інтелектуального потенціалу (пізнавальні здібності, аналітичне мислення, здатність оцінювати ситуацію, здатність приймати вірні рішення); показники інноваційного потенціалу (креативні здібності, потреби та здатності до самореалізації, ініціативність, здатність до сприйняття нової інформації, здатність до прирощення професійних знань, здатність до висунення нових конкурентоспроможних ідей, здатність розв’язання нестандартних задач).

Оцінка стану трудового потенціалу аграрного підприємства на основі виділених кількісних і якісних показників дозволяє визначати причини неефективного формування і використання кадрового забезпечення і здійснювати оптимізаційні управлінські впливи на процес його розвитку.

Висновки та результати досліджень, виконаних у 2-ому розділі, оприлюднено у відповідних публікаціях, наведених у списку літератури [102].

РОЗДІЛ 3
ОРГАНІЗАЦІЙНИНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Probit-модель управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств

Досягнення стійкого стану підприємства в ринковій економіці, що характеризується динамізмом і невизначеністю багатьох її параметрів, вимагає вирішення багатьох складних завдань. Найголовнішим з цих завдань, на наш погляд, є розробка і застосування адекватного умовам ринку організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням. Кількісна і якісна характеристика трудових ресурсів, які використовує сільськогосподарське підприємство, здатність адекватно реагувати на швидко мінливу ситуацію на ринку визначають ефективність роботи персоналу, що, у кінцевому результаті, лежить в основі всіх стратегічних рішень, прийнятих на підприємстві.

Трудовий потенціал підприємства, збалансованість усіх його елементів визначають і кінцеву мету економічної політики підприємства, і програму дій, і шляхи здійснення цієї програми. Рішення цих складних завдань в умовах обмеженості трудових ресурсів підприємства висуває на перше місце проблему економічного виміру наявних трудових ресурсів, всього економічного потенціалу підприємства. Від повноти й обґрунтованості економічних вимірників трудового потенціалу підприємства залежить і вибір стратегії економічної поведінки і визначення конкретних параметрів поточної господарської діяльності підприємства. Від правильності економічних вимірів і точності розрахунків залежить, насамперед, прийняття адекватних рішень,

що дозволяють з урахуванням динаміки кон’юнктури ринку отримати позитивні результати від своєчасної переорієнтації виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів на виробництво товарів і послуг, що користуються підвищеним попитом, від адекватної цінової політики, політики економічних відносин з постачальниками сировини, устаткування і багато чого іншого.

Усе це вказує на те, що економічні виміри трудового потенціалу підприємства перетворюються в дієвий інструмент керування, тому підприємці-практики мають право наполягати на кращій методологічній обґрунтованості застосовуваних методів виміру складових економічного потенціалу суб’єктів підприємницької діяльності.

Досліджуючи економічні виміри в самому загальному сенсі, потрібно мати на увазі, що це – кількісні уявлення про процеси, що відбуваються в економіці. Ці виміри об’єктивно необхідні на всіх рівнях керування, але якщо на макрорівні вистачає оцінки стану відтворювальних процесів та найважливіших тенденцій їхнього розвитку (темпи росту, динаміка інвестицій, дефіцит бюджету, темпи інфляції тощо), то на рівні підприємства потрібні виміри, що мають більш високу оцінюючу здатність. Тут особливу увагу, як нам здається, потрібно надати вимірам ефективного використання трудового потенціалу як у цілому, так і окремим його елементам, міри залучення і реального використання підприємством наявного потенціалу.

Високий кваліфікаційний і освітній рівень персоналу, ступінь адекватності його вимогам, що пропонуються організаційними та технічними умовами функціонування, – найважливіші передумови забезпечення конкурентоздатності підприємств-виробників на внутрішніх ринках, і, як наслідок, – оздоровлення національної економіки України в цілому. У зв’язку з тим, що людські ресурси в ринковій економіці набувають значення стратегічного фактору успіху підприємства, управління персоналом повинне зводитись не до забезпечення допоміжної функції в організаційному процесі,

а до активного впливу на розвиток підприємства в майбутньому, оскільки лише людино центричні підходи до розвитку економіки і суспільства в цілому мають майбутнє і саме вони зможуть забезпечити успіх.

Світовий досвід переконує, що за відкритої ринкової економіки все більшого значення набувають фактори, які обумовлюють можливість досягнення і забезпечення якості персоналу як необхідної умови виживання на ринку праці і водночас критерію результативності господарської діяльності, добробуту суспільства в цілому.

Якість персоналу підприємства є одним з найважливіших чинників успішної діяльності будь-якого окремого підприємства як складова внутрішньорганізаційного менеджменту, запорука досягнення і підтримання ефективної діяльності організації. Саме тому існує необхідність постійного вдосконалення методів забезпечення та управління якістю як універсальної економіко-організаційної категорії для досягнення високої конкурентоспроможності підприємств.

Сталий розвиток підприємств України та підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку потребують ефективної діяльності найманих менеджерів. Найважливішим фактором досягнення цієї ефективності є застосування ефективного механізму забезпечення якості персоналу як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб обґрунтувати організаційно-економічний механізм забезпечення такої якості персоналу підприємства, розглянемо запропоновану нами концептуальну схему управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства у загальному її вигляді (рис. 3.1).

В основу управління забезпеченням персоналом кожної організації , на нашу думку, повинна бути покладена концепція управління таким забезпеченням і розвитком персоналу – як система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичні

підходи до формування механізму її реалізації у конкретній організації, на конкретному підприємстві.

Основні елементи такої концепції:

– розроблення методології управління персоналом (розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає стратегічним і поточним цілям організації, методів і принципів управління персоналом);



Рис. 3.1. Концептуальна схема управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства [розроблена автором]

– формування системи управління персоналом (формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і

горизонтальних зв’язків керівників і фахівців у процесі вироблення, ухвалення та реалізації відповідних управлінських рішень);

– розроблення технології управління персоналом (організація наймання, відбору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація і адаптація, навчання, управління його діловою кар’єрою та службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, управління конфліктами й виходом із стресових ситуацій, забезпечення соціального розвитку організації, в цілому, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками та службами зайнятості).

Розробленням концепції менеджменту персоналу та її елементів має займатися служба управління персоналом, яка зазвичай створюється, якщо в організації задіяно не менше 100 осіб. Основою такої концепції управління персоналом організації на сьогодні є зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних запитів, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Отже, перед тим, як управляти персоналом, необхідно здійснити детальний аналіз наявного кадрового потенціалу, потреб організації та тенденцій розвитку ринку праці.

Безпосередньо процес управління персоналом має здійснюватися вже на підставі отриманої інформації. При цьому зростає роль стратегічного управління персоналом, яке передбачає розвиток соціальної інфраструктури, розроблення організаційних структур, розвиток засобів стимулювання та компенсацій тощо. Оперативне управління персоналом повинне здійснюватися з урахуванням стратегічного та виробничих планів організації.

Отже, при розгляді концепції управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства ми можемо стверджувати, що саме від уміння грамотно управляти людськими ресурсами залежатиме як ефективність функціонування відповідних структурних ланок і підприємства в цілому, так і реалізація ними особистих життєвих планів та програми службово-професійного зростання. Практична реалізація завдань такої концепції

спричиняє об’єктивну необхідність розробки Probit-моделі управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структурно-логічна схема побудови Probit -моделі управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств [авторська розробка]

Сучасна теорія менеджменту та практика базуються на використанні методу проблем і альтернатив, в основу якого покладено тезу про те, що все, що заважає досягненню мети є викликом, а все, що дозволяє досягти мети, – альтернативою. Особливого значення набуває такий інструментарій для побудови множини альтернатив для вирішення багатьох проблем. Якщо причини та умови виникнення проблем – неясні і складні, найефективніший шлях отримати вірне рішення – це створити модель, яка б відображала важливі риси та особливості оригіналу [80].

Найчастіше рішення кадрових проблем пов'язані з динамічними характеристиками, що залежать від часу, тому виникає завдання прогнозування динаміки стану аграрних підприємства під дією різних чинників. Всі існуючі імітаційні моделі побудовані за принципом «чорного ящика»: вхід до нього описується екзогенними змінними (виникають поза системою під дією зовнішніх причин), а вихід характеризує результат дії системи (описується вихідними змінними). Ідея полягає в описі кожного із множини внутрішніх елементів системи за допомогою простого математичного апарату. При цьому слід враховувати, що кількість таких елементів повинна бути досить великою, щоб достовірність моделі була достатньо високою. Імітаційне моделювання бізнес-процесів активно використовується менеджерами на Заході для дослідження різноманітних критичних ситуацій, в які потрапляють організації, що динамічно розвиваються. На основі таких моделей визначаються стратегії управління, розробляються заходи для подолання проблем [119, 133].

Використовуючи західний досвід побудови таких моделей, у рамках даного дослідження процес моделювання управління кадровим забезпечення аграрних підприємств ми побудуємо в кілька наступних основних етапів:

– спочатку здійснимо математично-модельний опис досліджуваного

об’єкта;

– далі побудуємо модель управління кадровим забезпеченням через процеси підвищення якості персоналу аграрних підприємств;

– визначимо ефективність дії об’єкта та проведемо оцінку стійкості розвитку персоналу;

– проведемо практичне застосування моделі для вирішення кадрових проблем конкретного підприємства.

Для побудови даної моделі управління кадровим забезпеченням у попередньому розділі було досліджено основні методи управління персоналом аграрних підприємств, проаналізовано загальний стан фінансової діяльності аграрних підприємств, оцінено наявний виробничий потенціал досліджуваних підприємств даної галузі.

Зазначимо, що об’єктом дослідження є, насамперед, процес моделювання взаємодії досліджуваних аграрних підприємств з метою побудови ефективного механізму управління кадровим забезпеченням, його стійкого розвитку та ефективного розвитку їх економічного і трудового потенціалу.

Модель управління кадровим забезпеченням дозволяє пристосовувати існуючі на зовнішньому ринку методики розвитку, управління, навчання та підбору персоналу до вітчизняних аграрних підприємств, так званих Probit-моделей.

До таких методик розвитку, управління, навчання та підбору персоналу можна віднести відповідні напрацювання Є. Книс, Пітера Лейсінка, Школи управління Університету Утрехта (Нідерланди). Це, як правило, дослідження у сфері управління персоналом, упровадження практики управління персоналом лінійними керівниками та виховання і стимулювання їх лідерської поведінки, орієнтованої на підтримку тих працівників, яких вони

контролюють по роботі. Вивчаючи такі дослідження, ми осмислюємо практичний досвід ефективного управління людьми та розробляємо багатовимірну шкалу оцінки взаємовідносин, щоб оцінити їх ефективність як рядових співробітників, так і їх прямих керівників [167]. Так, Томас Х. Робак у своїй науковій статті проаналізував відомі за останні кілька десятиліть дослідження у галузі управління та розвитку людських ресурсів. Були проаналізовані конкретні програми досліджень (методики, моделі) у галузі навчання, планування розвитку людських ресурсів, розвитку кар'єри, навчання, дисципліни, оцінки та поширення навчальних методик. Були проаналізовані конкретні моделі досліджень, зосереджені на перспективах розвитку державного персоналу. У результаті ним були запропоновані конкретні рекомендації щодо перспективних напрямів таких досліджень на майбутнє. Скористаємося його досвідом у нашому дослідженні [176]. При встановленні доцільності застосування однієї з вищезазначених моделей управління кадровим забезпеченням подальша наша робота починається з розробки концепції формування конкретної моделі забезпечення якості персоналу, яка складається з декількох поетапних фаз (рис. 3.2).

1. Підготовча фаза. Аналіз і ухвалення рішення про створення ефективної методики розвитку та управління персоналом.

У результаті проведеного аналізу отримуємо поточну оцінку можливостей аграрних підприємств, узгоджену зі стратегічними завданнями аграрної галузі, – оцінюємо, чи відповідають ресурси і можливості аграрних підприємствах поставленим цілям. Проводяться розрахунки можливих вигод і витрат від впровадження методики. У визначенні доцільності підвищення управління кадровим забезпеченням головне в ухваленні рішення з приводу того, чи є дана методика найбільш ефективним способом економічного розвитку та стійкості персоналу даного аграрного підприємства.

2. Організаційна фаза. Пошук та вибір консалтингових організацій або тренінгових центрів, або забезпечення тренерів (викладачів) на робочі місця.

При визначенні кола можливих навчальних центрів функціональна група аграрного підприємства, здійснюючи попередній добір на основі наявної та отриманої інформації щодо наявних навчальних центрів, обирає той навчальний центр, який відповідає вимогам замовника щодо якості управлінського потенціалу за такими основними групами показників: кількість науковців у даній сфері, статус навчального центру, ефективність його управління, ринкова стійкість, з урахуванням динаміки розвитку та інше.

Вибір прийнятного навчального центру насамперед базується на оцінці таких аспектів:

а) організаційно-господарського, що визначає сферу діяльності (або напрями діяльності навчального центру) та складових його потенціалу (виробничого, маркетингового, організаційного, кадрового, інформаційного, фінансового, техніко-технологічного, інноваційного, інтелектуального, ресурсного), з урахуванням особливостей структурних підприємств-учасників;

б) нормативно-правового, що забезпечує юридичну підтримку всіх необхідних для розв’язання питань, зокрема визначення прав та обов’язків роботодавця і персоналу, мінімізацію ризиків та збереження і захисту індивідуальності та компетенцій. А також аналіз та оцінка нормативно-правової документації загальної та такої, що стосується особового складу;

в) економічного, що дозволяє оцінити ефективність персоналу на робочому місці, коли тренер (викладач) навчального центру виїзджає на базове підприємство та прораховує оцінку розвитку персоналу на майбутнє з урахуванням його якості на даний момент;

г) соціально-психологічного, який дозволяє оцінити психологічний клімат в організації та гуманістичний розвиток стосунків у колективі, що має сприяти успішному розвитку підприємства, а також дозволяє оцінити рівень нематеріального стимулювання в організації та дати відповідні рекомендації щодо його підвищення.

3. Фаза реалізації. Розробка й узгодження основних положень концепції формування моделі управління кадровим забезпеченням підприємства.

Дана фаза є заключною, під час якої проводиться узагальнення пропозицій зі створення власної методики чи запозичення існуючих методик, а також здійснюється розробка власне організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства.

Слід зазначити, що попередні етапи формують тільки економічну складову управлінської структури, що остаточно узгоджується і затверджується вже на стадії підписання угоди.

Розглянемо розроблену нами структуровану імітаційну Probit-модель управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, схема якої представлена на рис. 3.3. Запропонована імітаційна модель є структурованою, ефективною і стійкою для розвитку персоналу за рахунок забезпечення якості персоналу компанією певного типу (організаційно-правової форми) чи галузі, організаційна, управлінська та економічна структура якої має включати кілька напрямів діяльності:

1) пошук баз навчання чи підвищення кваліфікації;
2) збір, аналіз, опрацювання та поширення інформації між відділами;
3) готовність аграрного підприємства до онлайн функціонування;
4) цифрова грамотність та цифрова компетентність персоналу;
5) системне оцінювання персоналу та їх мотивації.

Управління даною структурою здійснюється з корпоративного центру, виробнича база формується із спеціалізованих цифрових центрів аграрних підприємств. До їх числа входять визначені за показниками прибутковості та необхідності трансформації організаційно-правових форм господарювання підприємства: ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Агродженерейшн Україна» та ТОВ «Агротрейд-виробництво». На основі розробленої імітаційної моделі запропонуємо систему реалізації управління кадровим забезпеченням у вигляді наступного алгоритму.

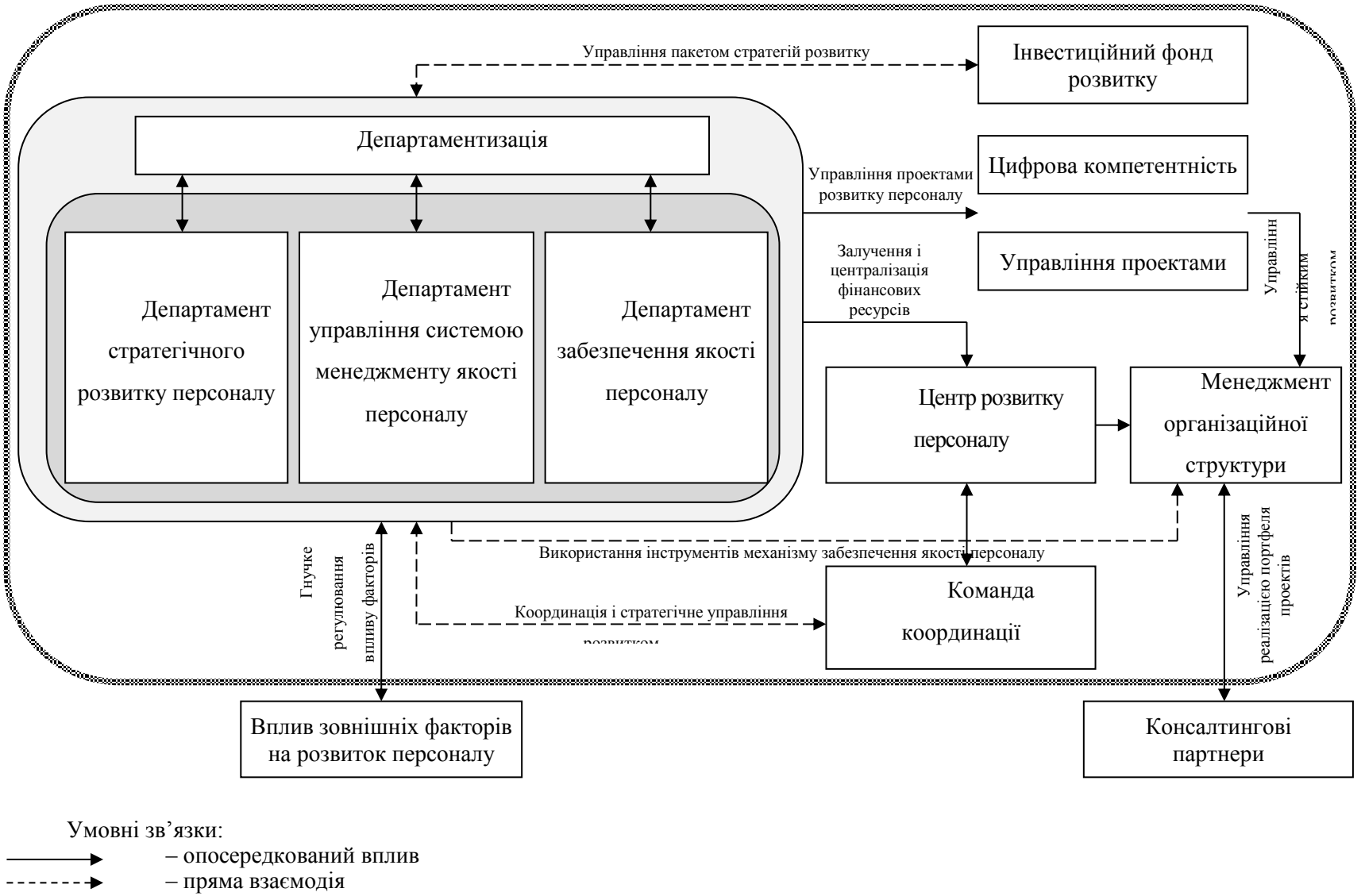


Рис. 3.3. Probit-модель управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств [розробка автора]

Прийняття управлінських рішень є важливою складовою кадрової роботи на підприємстві. Складність прийняття таких рішень обумовлена як екологічними, так і внутрішніми факторами, які визначають специфіку бізнес-процесів і впливають на специфіку формування управління персоналом сільськогосподарських підприємств.

Ще раз підкреслимо, що управління людськими ресурсами є основною функцією будь-якої компанії, організації чи установи, оскільки в концепції управління людськими ресурсами роль особистості є такою ж важливою, як і роль основного капіталу. Тому витрати на персонал і розвиток слід розглядати як довгострокові інвестиції сільськогосподарських підприємств, організацій чи установ, кадрове планування яких тісно пов’язане з розвитком виробництва, а їх працівники стають суб’єктом стратегії підприємства, яка є стратегією розвитку підприємства. сільськогосподарського підприємства.

Тому підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських кадрів об’єктивно потребує розробки дієвого механізму управління їх персоналом, який базуватиметься на ефективному використанні людського капіталу, його розвитку, підвищенні матеріального стимулювання, заходах мотивації до праці, підвищенні безпеки та соціальної захист працівників, підвищення їх організаційної культури, розвиток фізичної працездатності та потенціалу, залучення інвестицій у безперервне навчання та навчання персоналу [158].

Практична розробка та впровадження такого механізму потребує детального аналізу факторів, що забезпечують процес розвитку персоналу (рис. 3.4). Однак стратегія розвитку людських ресурсів на підприємствах не може бути повністю реалізована лише на мікрорівні. Він повинен включати ряд заходів на макрорівні.



Рис. 3.4. Чинники забезпечення процесу розвитку персоналу аграрних підприємств та формування їх належного кадрового потенціалу [авторська розробка]

Йдеться про обов’язковість реформування політики держави у сфері освіти і професійної підготовки, зайнятості і доходів населення, фізичного розвитку і охорони здоров’я, соціального захисту, належного фінансування людського розвитку на мезорівні, в регіонах. Це зумовлює активну співучасть у вирішенні окреслених проблем всіх суб’єктів ринку праці: держави,

кадрових агенцій, підприємців, профспілкових організацій, найманих працівників, а також навчальних закладів відповідного профілю.

Іншими словами, формування конкурентоспроможного персоналу (кадрового потенціалу) агропідприємств потребує застосування комплексного підходу до їх розвитку та удосконалення взаємовідносин між усіма суб'єктами соціально-трудових відносин. Проаналізувавши наведені фактори забезпечення процесу розвитку персоналу, можна сказати, що при ефективному їх застосуванні, системному упровадженні сучасних агротехнологій вирощування, захисту агрокультур, робота агропідприємств буде конкурентоспроможною на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

Кадрове забезпечення аграрних підприємств має бути спрямоване, по-перше, на більш повне врахування індивідуальних та колективних переваг персоналу під час розробки мотиваційних заходів, по-друге, на подолання суперечностей, які виникають між підрозділами чи їх працівниками під час нормального або інтенсивного режиму функціонування. З огляду на поставлені завдання, автором обґрунтовано алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу аграрних підприємств (рис. 3.5).

Розглянемо складові даного алгоритму.

Блок І. Виявлення недоліків чи неефективної системи управління персоналом аграрних підприємств, а саме: щодо необхідності гуманізації стосунків у підрозділах підприємств, корпоративна-соціальна відповідальність аграрних підприємств та ступінь мотивації персоналу, його фахова компетентність, рівень інвестицій у навчання персоналу, якість найманого персоналу, якість комунікацій та інформаційного забезпечення. А також техніко-технологічна досконаліть виробництва продукції, модернізація системи безпеки аграрних підприємств.

Блок ІІ. Чіткий зв'язок між бажаними особистісними якостями та функціональними обов'язками. Звідси необхідність враховувати при підборі

та розстановці кадрів індивідуальні психологічні особливості працівників. Організація відповідних заходів насамперед пов'язана з підвищенням кваліфікації вищого кадрового менеджменту, посиленням неформальних організаційних зв'язків усередині підприємства, розробкою спеціальних експертних методів індивідуальної оцінки працюючих [156].

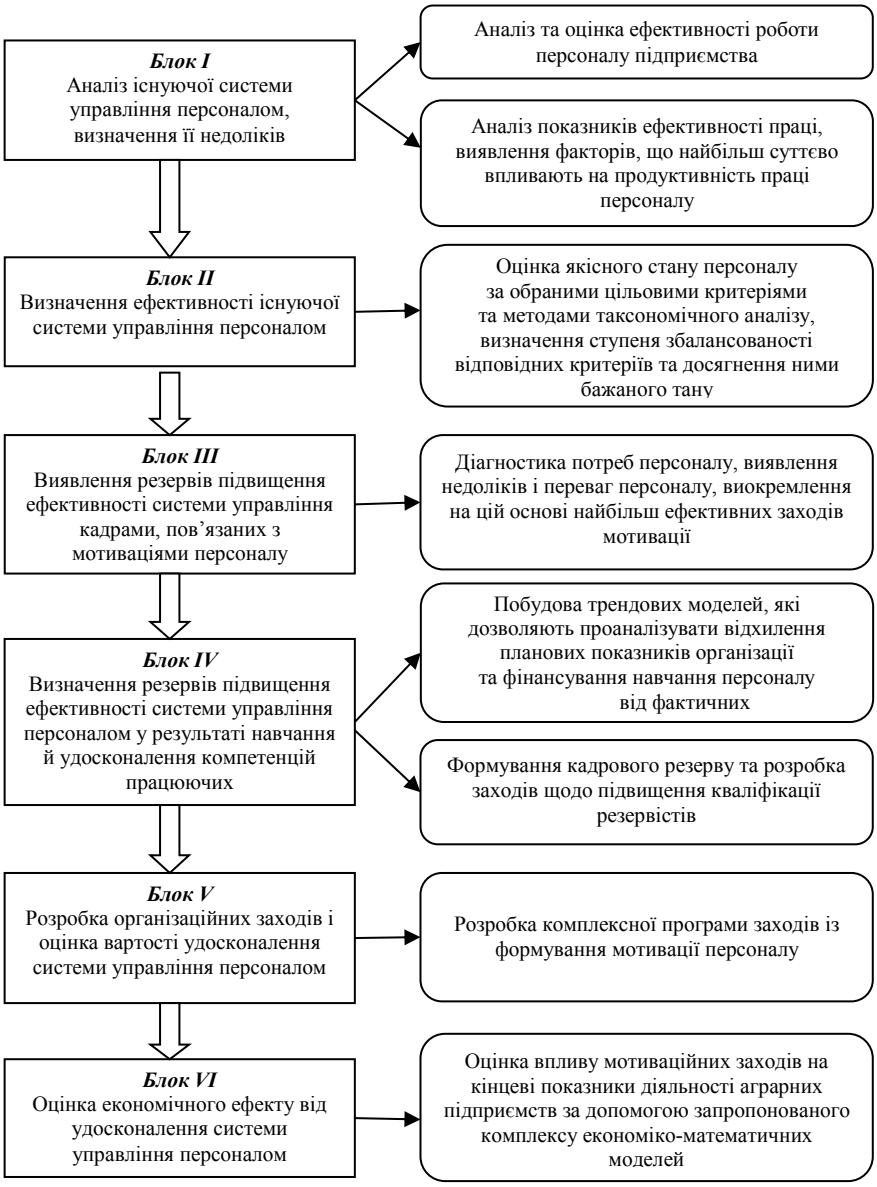


Рис. 3.5. Алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу аграрних підприємств [удосконалено автором на основі джерела 157]

Блок III. Переважання матеріальних форм стимулювання, що можна

розглядати як результат відсутності або недостатнього ступеня впровадження нематеріальних видів заохочення, недосконалості корпоративної культури управління. Зокрема, розробка комплексної програми заходів із формування мотивації персоналу, яка дасть можливість суттєво підвищити ефективність кадрової роботи на підприємстві. В її основу покладено більш гнучку корпоративну культуру: сполучення формальних та неформальних організаційних зв'язків, поширення нематеріальних мотиваційних заходів (перехресне взаємне оцінювання керівників та підлеглих, атестація, експертна оцінка персоналу), встановлення більш чіткої залежності між матеріальною винагородою та трудовими зусиллями, врахування індивідуальних особливостей працюючих.

Блок IV. Більша значущість корпоративних форм підвищення кваліфікації – тренінгів, ділових ігор, семінарів, ніж базової освіти (навчання в коледжі, ВНЗ, праці під керівництвом наставника). Враховуючи раніше виявлені тенденції (стабільність колективу, його омолодження), існує необхідність зміни підходів до організації безперервної корпоративної освіти. Її набуття стає, з одного боку, вагомим мотивом закріплення кадрів на підприємстві, з іншого – простежується висока кореляція освіти з показниками ефективності праці.

Блок V. З метою розробки заходів щодо підвищення ефективності існуючої системи управління кадрами обґрунтовано систему локальних критеріїв збалансованості персоналу (якість навчання, динаміка персоналу, матеріальні заходи мотивації). За допомогою таксономічного методу, описаного в працях В. Плюти [119], розраховують значення інтегральних показників, узагальнюючих названі критерії аграрних підприємств та їх структурно відокремлених філій. Проведений аналіз дозволить дійти висновку про збалансованість чи незбалансованість системи управління персоналом, у якій основна увага, як правило, приділяється матеріальним заходам мотивації, тоді як іншим, не менш важливим напрямам (навчання, рух персоналу, освоєння сумісних ділянок праці тощо) приділяється значно менше уваги.

Блок VI. Для оцінки економічного ефекту від удосконалення системи управління персоналом аграрних підприємств запропоновано застосовувати комплекс апробованих на практиці економіко-математичних моделей, які стануть запорукою сталого розвитку аграрних підприємств.

Запропонований нами алгоритм ефективного формування належного кадрового потенціалу аграрних підприємств, на наш погляд, дозволить оцінити вплив навчання, підвищення кваліфікації та комплексу матеріального стимулювання працюючих на показники діяльності як аграрних підприємств у цілому, так і його окремих структурних підрозділів чи філій. Особливістю алгоритму є те, що він враховує зміни та покращання компетенцій персоналу, які відбулися під впливом застосування ефективних програм навчання, підвищення кваліфікації працівників та матеріальної і моральної мотивацій.

З метою ефективного формування належного кадрового потенціалу аграрних підприємств, автором запропоновано використовувати описаний алгоритм, який дозволяє оцінити ефективність організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Даний алгоритм включає: динаміку, розподіл, концентрацію персоналу в структурних підрозділах, рівень і динаміку їх професійної підготовки, витрати на навчання персоналу. Застосування такого алгоритму, на нашу думку, дасть змогу досліджуваним аграрним підприємствам оптимізувати інвестиційний механізм розвитку персоналу та сформувати оптимальний рівень кадрового потенціалу, який буде відповідати їх стратегічним цілям.

3.2. Організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням як засіб підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства

Детальне запровадження механізму забезпечення якості персоналу як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства можна

представити у вигляді послідовної реалізації наступних його складових (рис. 3.6).

Перша складова «Кадрова політика» – це складова, за якої здійснюється реалізація декількох заходів, що передбачають оцінку, перекваліфікацію та навчання персоналу. В агробізнесі існують певні види праці, яку виконують наймані працівники, у тому числі й на сезонних роботах. Наймана праця – це праця людини, яка працює за договором наймання на підприємстві, власником якого вона не є. Праця найманих працівників забезпечує виробництво певної продукції, що має споживчу вартість, виробленої для продажу або обміну. У результаті продажу товару або відповідної послуги отримуємо дохід. Звичайно, це сума, що підприємство одержало як нагороду за виробництво продукції або як дохід на здійснення капіталовкладення (рента або відсоток). У запропонованому організаційно-економічному механізмі управління використання праці персоналу підприємства – це доходи, одержані ним у сфері матеріального виробництва, тобто це економічна вигода в грошовій або натуральній формі, що враховує у випадку можливості її оцінки тою мірою, якою таку вигоду можна оцінити.

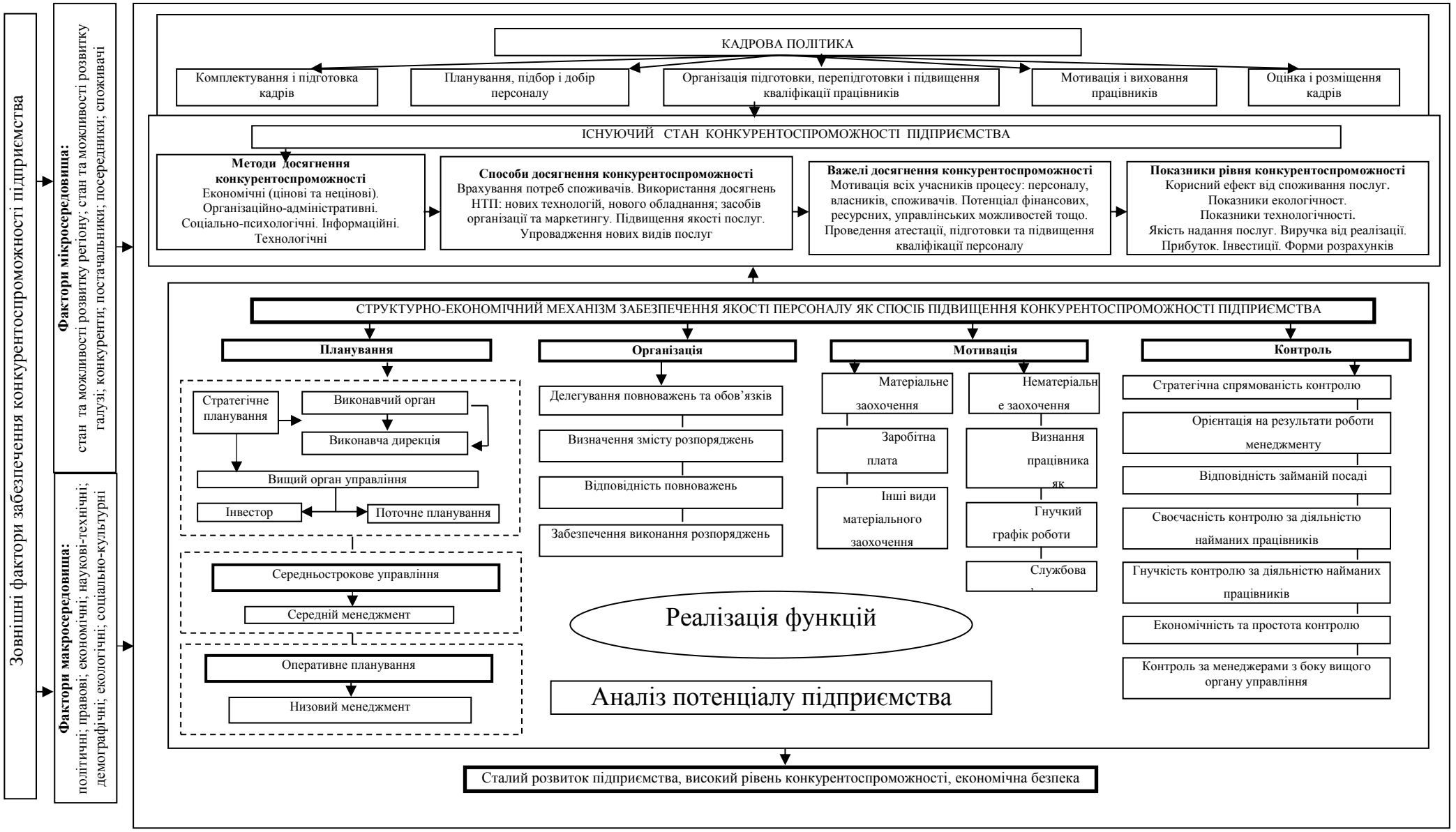


Рис. 3.6. Структурна схема організаційно-економічного механізму забезпечення якості персоналу аграрних підприємств як засіб забезпечення підвищення їх конкурентоспроможності [розроблено автором]

Навіть за розвитку надсучасних новітніх технологій до вартості кожного товару чи наданої послуги входить праця людських ресурсів, що вкладаються у виробництво товарів чи надання послуг шляхом використання для потреб виробництва своїх набутих знань, вмінь та навичок, яких вони набули за рахунок навчання та перепідготовки.

Дохід розподіляється на собівартість продукції та валовий прибуток, з якого сплачуються податки.

Дохід розподіляється між двома складовими:

а) витрати;

б) плата податків;

Після сплати необхідних податків на підприємстві залишається більша частина прибутку. Це різниця між доходом від реалізації продукції без податку на додану вартість і витратами на виробництво та реалізацію, що включаються до собівартості продукції (товарів, робіт, послуг). У свою чергу, прибуток розподіляється на дивіденди, які є частиною прибутку акціонерного товариства, що розподіляється щорічно між акціонерами після сплати податків та відрахувань на розширення виробництва, поповнення резервів, виплати відсотків за акціями і винагород керівному персоналу.

Друга складова структурної схеми організаційно-економічного механізму – це «Існуючий стан конкурентоспроможності підприємства», яка складається з методів, способів та важелів досягнення конкурентоспроможності підприємства та показників рівня конкурентоспроможності.

Серед способів досягнення високої конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства ми виділяємо такі як: підвищення якості товарної продукції, послуг, використання найсучасніших досягнень у техніці та технології, серед яких велике значення надається зовнішньому вигляду продукту, його упаковці, а також засобам організації його доставки споживачам та маркетингу.

Розглядаючи методи забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності, потрібно, в першу чергу, виділити з них економічні.

Цінова конкуренція є одним з найпоширеніших методів конкурентної боротьби. Вона притаманна майже всім виробникам, проте найбільш характерна для невеликих аграрних підприємств. Діяльність таких підприємств є вузько спеціалізованою, основна увага приділяється ціні, адже їх продукція чи послуги орієнтовані на споживачів із невисоким рівнем купівельної спроможності. У великих містах продукція таких підприємств представлена на продуктових ринках, і найбільш поширеною формою торгівлі є реалізація її «з коліс» в місцях, де скупчення людей є найвищим.

У великих супермаркетах розміщена продукція чи послуги найвідоміших підприємств. Тут, як правило, витримуються усі санітарно-гігієнічні норми та вимоги щодо зберігання сільськогосподарської продукції та продукції переробної промисловості.

Ціни на одну і ту ж саму продукцію чи послуги у потужних підприємств, як правило, суттєво не відрізняються, і цінова конкуренція носить тимчасовий характер та використовується такими підприємствами у випадках виведення на ринок нової, ще не знайомої споживачеві продукції (послуги), або для формування лояльного ставлення споживачів до продукції певної торгової марки. Найбільші компанії працюють над нецiновими конкурентними характеристиками товару (послуги), серед яких – широта асортименту, високий рівень якості, екологічність, ергономічність пакування тощо.

До організаційно-адміністративних методів слід віднести вміння керівництва координувати фінансово-господарську діяльність підприємства, ефективно використовувати людські ресурси, складати стратегічні та оперативні плани і досягати поставлених цілей, організовувати систематичний контроль за ходом виробничого процесу.

Соціально-психологічні методи слугують для більш адекватного розуміння потреб споживачів і налагодження належних взаємовідносин із ними. Кожна вікова група має свої власне розуміння і вимоги до якості продукції чи наданої послуги. Тож обирає ту продукцію (послугу), яка найкращим чином задовольняє її потреби. Отже, сільгоспвиробники мають пристосовуватися до

своїх основних споживачів, орієнтуючись на їх смаки та вподобання.

Інформаційні методи покликані задовольняти потреби сільгоспвиробників і споживачів у своєчасній та достовірній інформації про ринок товарів і послуг. Саме формування сучасної інформаційної бази про нові розробки (технології, екологічно чисті продукти) дозволяє підприємству динамічно розвиватись. Збирання необхідної інформації про діяльність найголовніших конкурентів допомагає аграрному підприємству правильно та своєчасно реагувати на їх дії на ринку товарів, робіт і послуг.

Технологічні методи забезпечують досягнення належного рівня в розвитку науково-дослідних, виробничих та телекомунікаційних ринків товарів та послуг. За допомогою даних методів скорочуються витрати на оплату праці та підвищується кваліфікація персоналу.

Значна увага приділяється також важелям формування та утримання високої конкурентоспроможності. Від встановленої ціни на товар (послугу) залежить дохід з цієї групи продукції; від податкової політики держави та рівня податків залежить прибутковість аграрного підприємства.

І тут державна податкова політика має бути лояльною до аграрного сектору економіки, забезпечуючи підтримку вітчизняного товаровиробника, оскільки за цим стоїть безпека держави і експортний потенціал країни [85].

Визначаючи конкурентоспроможність продукції (послуги) агропідприємства, треба відзначити, що значну роль у її формуванні відіграє показник корисного ефекту. «Корисний ефект – це інтегральний показник оцінки якості продукції (послуги), її здатність задовольняти конкретну потребу споживача» [155, с. 210].

Як бачимо, визначені способи, методи та інструменти забезпечення конкуренто-спроможності можуть реалізувати свою дію через обрану керівництвом підприємства конкурентну стратегію, яка спрямовується на підтримку конкурентних позицій підприємства та на їх підсилення.

Третя складова структурної схеми власне «Організаційно-економічний механізм забезпечення якості персоналу як спосіб підвищення

конкурентоспроможності підприємства», який передбачає виконання функцій: планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою яких функціонування механізму підсилюється в напрямі підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Названі складові зазначеної структурної схеми забезпечують також належний рівень сталого розвитку та економічної безпеки підприємства, тобто його ефективної роботи незважаючи на протидію конкурентів.

Розрізняють дві групи факторів, які формують конкурентні переваги підприємств. Перша група – це фактори макросередовища. До них належать такі фактори, як: економічні, правові, науково-технічні, демографічні, екологічні, соціально-культурні. Тобто це фактори, на які підприємство не може вплинути, а тільки під них може підлаштовуватися.

Фактори другої групи – це фактори мікросередовища. До їх складу належать фактори, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства. На нашу думку, це виробничі можливості та доцільність використання певною мірою потужностей підприємства, якість управлінських рішень, здатність технічного персоналу швидко впроваджувати новації, доступність персоналу до інформаційних та інших ресурсів, професійність команди працівників, що дозволяє їм швидко та компетентно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Сюди також слід віднести знання і навички персоналу, керівників підприємства щодо організації ефективної діяльності, імідж підприємства, спроможність створювати унікальну продукцію чи послуги, забезпечувати підвищення якості продукції (послуг), розширення асортиментного переліку товарів (послуг), диференціацію діяльності. Ці переваги можна використовувати і утримувати досягнутий рівень упродовж більш тривалого часу, оскільки вони важко досягаються конкурентами, котрі їх не мають.

Отже, головним результатом функціонування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства є створення вагомих конкурентних переваг, які дають можливість чітко відрізняти вироби підприємства від виробів конкурентів та визначають

конкурентоспроможність продукції.

«Для утримання конкурентної позиції на ринку велике значення відіграє кількість конкурентних переваг. Якщо конкурентоспроможність продукції базується на одній або декількох конкурентних перевагах, то конкуренти можуть швидко досягнути їх та звести нанівець» [128 с. 71; 25, с. 59]. Отже, для того, щоб продукція якнайдовше залишалась конкурентоспроможною, підприємство повинно прагнути забезпечити їй якомога більше конкурентних переваг високого порядку. Такі переваги підприємству може забезпечити лише належно підготовлений персонал.

Отримавши певний результат від своєї діяльності, підприємство порівнює його з поставленими перед ним завданнями та цілями і оцінює наскільки вони були виконані. Саме в цьому і проявляється дієвість розробленого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Через удосконалення організаційно-економічного механізму управління їх кадровим забезпеченням. Оцінивши власний конкурентний стан на ринку в порівнянні з підприємствами – лідерами, можна зробити вірні висновки щодо доцільності застосування певного набору маркетингових конкурентних стратегій у подальшій діяльності чи потребі перегляду та розробці нових, які б дали змогу в перспективі досягти накресленого рівня конкурентоспроможності.

На підставі викладеного ми можемо стверджувати, що саме від рівня розробки і реалізації кадрової політики залежить рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства (його підвищення або зниження), яка впливає на ставлення споживачів до підприємства. Модель ланцюга підвищення рівня споживчої вартості товару, роботи чи послуги, як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Модель ланцюга підвищення рівня споживчої вартості товару чи послуги як фактора підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства [розробка автора]

Таким чином, лозунг державної кадрової політики епохи побудови соціалізму в СРСР «кадри вирішують все» є актуальним і для сучасних ринкових економічних відносин. Однак на відміну від масового використання підневільної

(примусової) праці громадян в сучасних ринкових умовах господарювання людина вільна обирати професію, місце роботи і мотивацію до продуктивної праці.

Тож процес запровадження належного організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням агропідприємств у кожному випадку розпочинається з певного алгоритму [41].

І етап – це моніторинг соціально-економічного розвитку аграрних підприємств. На цьому етапі шляхом використання відомих методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємств, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників, визначити індикатори існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування досліджуваних підприємств, що стане основою для процесу вдосконалення існуючого механізму управління.

ІІ етап – це діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Для її проведення нами запропоновано використати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності досліджуваних підприємств.

Метою такої діагностики є визначення результатів функціонування існуючого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв’язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та попередньо окреслити можливі напрями вдосконалення.

ІІІ етап – це оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Цей етап передбачає: пошук можливостей, оптимальна сукупність яких дозволить удосконалити організаційно-економічний механізм для досягнення мети функціонування. Реалізація цього завдання базується на оцінках експертів, у ролі яких мають виступати досвідчені фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого

механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств визначають можливі напрями його вдосконалення.

IV етап – власне розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління агропідприємствами. Це має бути детально розроблений план заходів, що в подальшому реалізується на підприємствах. Зміст такої програми обумовлюється результатами оцінки можливостей удосконалення механізму управління через можливі зміни організаційно-правових форм господарювання у напрямі створенння інтегрованої бізнес-структури.

V етап – оцінка ефективності удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Вона передбачає поетапне встановлення пріоритетів для елементів запропонованого механізму для визначення ймовірного ефективного результату його функціонування. Залежно від отриманого результату оцінки змін запропонованого нами організаційно-економічного механізму, на наш погляд, на практиці можливі такі управлінські дії:

1) розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням при отриманні позитивного результату оцінки запропонованих змін, який полягає у досягненні аграрними підприємствами стійкого розвитку;

2) коригування розробленої програми вдосконалення;

3) доопрацювання розробленої програми, тобто повторна оцінка можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств.

Важливим на цьому етапі є підтримка корпоративної культури та популяризація змін (удосконалень) серед працівників підприємств для формування сприятливого середовища і досягнення мети.

Підсумовуючи вищезазначене, доцільно здійснити практично поетапну

оцінку удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Даний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням, на відміну від існуючих, дозволяє поелементно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток підприємства.

І етап моніторингу існуючого механізму управління кадровим забезпеченням на досліджуваних нами підприємствах виявив його суттєву недосконаліть. Це проявилось у тому, що механізм управління кадровим забезпеченням не досяг мети функціонування, а це, без сумніву, є результатом помилок, допущених у використанні структурних елементів механізму управління кадровим забезпеченням.

Необхідну послідовність моніторингу організаційно-економічного механізму кадровим забезпеченням аграрних підприємств для оцінки можливостей його удосконалення та зміни представлено на рис 3.8.

Важливим індикатором такого моніторингу є оцінка пріоритетних структурних елементів діючого механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, оскільки показники та одиниці їх виміру є різними. Для проведення оцінки нами використано шкалу відносної важливості показників, яка запропонована Т. Сааті (табл. 3.2) [148]. На нашу думку, вона є достатньо ефективною, раціональною та практичною у застосуванні і більш об’єктивною порівняно з іншими методами. Зміст їх полягає в наступному.

При порівнянні n об’єктів (А1, А2, …, Аn) результати їх попарних порівнянь заносяться в квадратну матрицю переваг, що має порядок n: $A = (a_{ij})_{i,j=1}^{n}$, елементи якої обчислюються наступним чином.

Для слабких шкал: a_{ij} (або a_{ji}) вибирають зі шкали Сааті, a_{ij} показує перевагу *і*-го об’єкта над *j*-им.

Таблиця 3.1

Діагностика функціонування існуючого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Агродженерейшн Україна» та ТОВ «Агротрейд-виробництво» [розраховано автором на підставі звітності підприємств 9-11, 65-76]

Показники, статус, рекомендації	**ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**	**ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА»**	**ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО»**
1	2	3	4
Питома вага технологічно орієнтованих працівників у загальній кількості працівників, %	26	31	27
Питома вага валової товарної продукції (ВТП) у загальній виручці від реалізації продукції, %	96,6	91,8	46,4
Питома вага експорту у загальній виручці від реалізації валової товарної продукції (ВТП), %	45,6	52,4	–
Питома вага витрат на дослідження і розробки у загальній виручці від реалізації продукції, %	10,9	–	– 10,7
Проведення інноваційної діяльності підприємства	+	+	–
Рентабельність виробництва, %	2,7	9,4	-20,0
Ступінь придатності основних фондів, %	22,0	69,0	69,4
Оцінка ефективності управління (Е – ефективне, З – задовільне, Н – незадовільне)	З	Е	Н

Таблиця 3.2

Таблиця переваг об'єктів дослідження та їх оцінка (за шкалою Сааті) [148]

Визначення переваги одного об'єкта порівняно з іншим	**Міра переваги (важливості, значущості)**
1	*2*
Однаковий ступінь важливості (значущості), відсутність переваги	1
Слабка перевага за важливістю (значущістю)	3
Суттєва або сильна перевага за важливістю (значущістю)	5
Дуже сильна або значна перевага за важливістю (значущістю)	7
Абсолютна перевага	9
Проміжна оцінка міри важливості між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Для сильних шкал: якщо міра властивості об'єкта A_i дорівнює w_i, а $A_j - w_j$, то

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j} \qquad (3.1)$$

або

$$a_{ji} = \frac{w_j}{w_i}. \qquad (3.2)$$

Симетричний знайденому елемент матриці А знаходять за умови:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \qquad (3.3)$$

Після отримання експертних оцінок за методом парних порівнянь виникає питання про ступінь узгодженості отриманих оцінок.

За міру узгодженості мають прийматися два показники:

– індекс узгодженості (ІУ);

– відношення узгодженості (ВУ).

З теорії матриць відомо, що повна узгодженість обернено симетричної матриці, якою є матриця переваг, еквівалентна рівності її максимального власного значення λ_{max} і кількості порівнюваних об'єктів ($\lambda_{max} = n$).

Тому за міру узгодженості доцільно взяти величину, яку назвали індекс узгодженості (*IY*):

$$IY = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}. \qquad (3.4)$$

Для одержання висновку, чи є узгодження прийнятним, ІУ порівнюють із величиною випадкового індексу узгодженості (ВІ), який розраховується для квадратної матриці порядку n, що є додатною обернено симетричною, елементи якої скеровані випадково, рівномірно розподілені на інтервали (1, 9). Для фіксованого *n* індекс розраховувався як середнє значення для вибірки обсягом 100.

У табл. 3.3 наведено значення випадкового індекса (ВІ) для *n* від 2 до 15 (при *n* = 1 та ВІ = 0).

Таблиця 3.3

Значення випадкового індексу (ВІ) залежно від кількості порівнюваних об'єктів *n*

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Відношення узгодженості (ВУ) є частки ІУ (за формулою (3.9) та ВІ, взяті з табл. 3.4 для того ж порядку матриці:

$$ВУ = \frac{ІУ}{ВІ} \qquad (3.5)$$

Якщо ВУ < 0,2, то ступінь узгодженості вважають прийнятним. В іншому разі експерту доцільно порадити переглянути свої висновки на основі більш глибокого аналізу питання. Експерт має виявити ті елементи матриці, які вносять найбільшу неузгодженість і їх змінюють. Маючи матрицю переваг (попарних порівнянь), метод аналізу ієрархій дає можливість отримати вектор пріоритетів

об’єктів, що порівнюються [146].

Математичний бік задачі – це обчислення головного (найбільшого) власного вектору матриці, нормалізація якого і дає вектор пріоритетів. Точний метод обчислення головного власного вектора і вектора пріоритетів полягає у піднесенні матриці в довільно великий ступінь і ділення суми кожного рядка на суму елементів матриці. Практично доцільно користуватися наближеним методом, що дає достатню точність [38]. Для цього дані (матрицю та вектори) зручно представити у вигляді таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати парних порівнянь показників і визначені пріоритети

	A1	**A2**	**…**	**An**	**Головний власний вектор**	**Вектор пріоритетів**
1	2	3	4	5	6	7
A_1	a_{11}	a_{12}	…	a_{1n}	V_1	P_1
A_2	a_{21}	a_{22}	…	a_{2n}	V_2	P_2
…	…	…	…	…	…	…
A_n	a_{n1}	a_{n2}	…	a_{nn}	V_n	P_n

Наближено компоненти головного власного вектора матриці є середнім геометричним значенням матриці, тобто

$$V_i \approx \sqrt[n]{\prod_{j=1}^{n} a_{ij}}, \quad i = 1,2,...,n. \tag{3.6}$$

$$\lambda_i = (\sum_{i=1}^{n} a_{ij} v_j) / v_i; \qquad \lambda_{\max} \approx (\sum_{i=1}^{n} \lambda_i) / n. \tag{3.7}$$

Компоненти вектора пріоритетів одержують нормуванням V_i, тобто

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^{n} V_i}, \quad i = 1,2,...,n. \tag{3.8}$$

Наведемо формули для точного обчислення $P_i, i = 1,2,...,n.$ Нехай $B = A^m,$ де m – велике натуральне число (практично $m \approx 20$). Нехай b_{ij} – елементи B, тоді

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} b_{ij}}{\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} b_{ij}}. \qquad (3.9)$$

Для визначення стану фокуса ієрархії як реалізації узагальненого сценарію використовують множину критеріїв, визначених експертами. Значення критеріїв для узагальненого сценарію визначаються відносно його поточного стану за шкалою різниць (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Шкала різниць для оцінки сценаріїв функціонування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств

Характеристика змін	**Різниця в значеннях**
1	*2*
Значення не змінюються	0
Невелике збільшення (зменшення) значення	+2 (-2)
Велике збільшення (зменшення) значення	+4 (-4)
Значне збільшення (зменшення) значення	+6 (-6)
Максимальне збільшення (зменшення) значення	+8 (-8)
Проміжне збільшення (зменшення) між сусідніми наведеними характеристиками	+1 (-1), +3 (-3), +5 (-5), +7(-7)

Така удосконалена схема моніторингу і оцінки існуючого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням може бути застосована на практиці для будь-якого підприємства.

У процесі дослідження організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням досліджуваних аграрних підприємств сформовано наступні загальні висновки щодо відповідності його визначеним параметрам:

– відповідає цілям і завданням досліджуваних аграрних підприємств;

– створює умови діяльності, які мають цінність для підприємства. Умови,

в яких персонал підприємств може бути мотивованим для ефективної роботи;

– варто орієнтуватися на визначені методи управління;

– існує наявний потенціал для вдосконалення і розвитку, проте необхідно постійно проводити корегування механізму управління кадровим забезпеченням, у зв'язку зі змінами систем цінностей, мотивів і інтересів, які не завжди є передбачуваними.

Наявний механізм управління спирається на повноту та збалансованість засобів впливу. Це найважливіша умова ефективного використання механізму управління кадровим забезпеченням і є найбільш характерною для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» та ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО»

Розглянуті вище структурні елементи організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств є необхідним підґрунтям для розуміння особливостей визначеної у дослідженні проблеми та пошуку шляхів її розв'язання. При використанні даних елементів конкретне поєднання застосовуваних методів визначається характером розв'язуваної задачі. Для її реалізації може бути розроблене базове математичне забезпечення, адаптоване до специфіки розв'язуваних задач. Уведення узагальнених показників результативності організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств дозволяє виявити динаміку зміни результатів, зробити кількісно обґрунтований прогноз розвитку ситуації в часі, а також виявити взаємозв'язки між наявними потенціалами підприємств і рівнем досягнення мети застосовуваним організаційно-економічним механізмом управління їх кадровим забезпеченням.

Апробація результатів проведеного нами дослідження підтверджується актами впровадження на відповідних підприємствах (додаток В).

Проведений моніторинг організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств дозволив визначити коло переваг, що виникають у результаті удосконалення, зокрема організаційних, фінансових, виробничо-економічних та кадрових.

Вони можуть вимірюватися в різних площинах і напрямах виникнення. Виділені нами напрями виникнення переваг представлено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Види переваг від реалізації запропонованого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств [авторська розробка]

При оцінці переваг традиційно підвищена увага була приділена об’єктивній оцінці роботи з використанням показників фінансового стану, максимізації прибутку підприємств та макроекономічним показникам підприємств.

Запропонований підхід може, з одного боку, виступати методичною основою для удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, а з іншого – бути дієвим інструментом для досягнення цілей розвитку, який базується на врахуванні всіх факторів, обмежень, проблем, можливостей, а також імовірних сценаріїв розвитку подій. Кількісна оцінка ефективності реалізації удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «АГРОДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» та ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» представлена кількома узагальненими етапами.

Етап 1. Визначення впливу напрямів удосконалення управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств на фокус ієрархії – забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямами управління кадровим забезпеченням для відповідності фактичного стану підприємств цільовим параметрам. Це здійснюється на основі використання матриці попарних порівнянь напрямів удосконалення управління відносно фокуса ієрархії (табл. 3.6).

За даними табл. 3.6, для забезпечення відповідності фактичного стану підприємств цільовим параметрам удосконалення управління їх кадровим забезпеченням має відбуватися, наприклад, у напрямі «управління витратами». Його перевага становить – 12,9%; «управління ризиками» – 11,4%, «управління розвитком інвестиційної діяльності» та «управління задоволенням потреб держави» – 11,1%.

Етап 2. Оскільки рівень показників у системі має п’ять груп, на другому етапі відбувається визначення їх пріоритетів відносно напрямів ефективного управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств (табл. Д.1-Д.9 додатка Д).

За даними табл. Д.3 додатка Д, щоквартальні та щорічні показники, важливість яких є рівнозначною і становить 31,1%, є пріоритетними серед інших для удосконалення управління персоналом та його соціальним розвитком.

Ефективність управління кадровим забезпеченням, наприклад, за напрямом

«управління витратами» має здійснюватися за щорічними та щомісячними показниками. Їхня пріоритетність становить 34,1% та 28,4% відповідно (табл. Д.4 додатка Д).

Таблиця 3.6

Вплив напрямів удосконалення управління кадровим забезпеченням на фокус проблеми підприємства

Фокус проблеми		*Напрями управління кадровим забезпеченням*									Вектор пріоритетів, P_i
		Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6	Н7	Н8	Н9	
Управління ОЕМ	Н1	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,00	1,00	0,220
Управління фінансами	Н2	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,50	1,00	0,50	0,095
Управління персоналом і його соціальним розвитком	Н3	0,33	0,50	1,00	0,50	0,50	3,00	1,00	0,50	2,00	0,081
Управління витратами	Н4	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	0,129
Управління ризиками	Н5	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	0,114
Фокус проблеми		*Напрями удосконалення управління кадровим забезпеченням*									Вектор пріоритетів, P_i
		Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6	Н7	Н8	Н9	
Управління маркетинговою діяльністю	Н6	0,25	0,33	0,33	0,33	0,50	1,00	0,33	0,33	0,50	0,041
Управління якістю виробничої діяльності	Н7	1,00	2,00	1,00	0,50	0,50	3,00	1,00	0,50	1,00	0,099
Управління розвитком інвестиційної діяльності	Н8	0,33	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	0,50	0,111
Управління задоволенням потреб держави	Н9	1,00	2,00	0,50	0,50	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	0,111
λ_{max} = 9,763						ІУ = 0,095					ВУ = 0,066

Для напряму «управління ризиками» важливими є щорічні показники. Їхня перевага становить 32,3% (табл. Д.5 додатка Д).

При управлінні маркетинговою діяльністю за розрахунками необхідно

зосередити увагу на річних показниках (табл. Д.6 додатка Д). Їх перевага у даному випадку становить 39,9%.

Управління якістю виробничої діяльності для досягнення відповідності фактичного стану підприємства необхідно здійснювати за щоденними показниками, значимість яких становить 45% (табл. Д.7 додатка Д).

Як свідчать дані таблиці Д.8 додатка Д, пріоритетними для напряму «управління розвитком інвестиційної діяльності» визначено щорічні та щоквартальні показники. Їх перевага знаходиться на рівні 36,5% та 33,7% відповідно.

Для напряму «управління задоволенням потреб держави» визначено пріоритетність щоквартальних показників – 45,5% (табл. Д.9 додатка Д) [95].

Етап 3. Визначення вагомості показників відносно фокуса ієрархії оцінки змін організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Для цього на основі ієрархії визначається матриця В4 (табл. Е.1 додатка Е), в якій встановлюється відповідність між напрямами управління та показниками. Елементи цієї матриці – нулі й одиниці. Одиниця ставиться у тому випадку, коли напрям управління ефективністю пов’язаний із показником, коли ні, то ставиться нуль. На основі матриці В4 формується матриця А4 (табл. Е.2 додатка Е), до якої, використовуючи дані табл. Д.1-Д.9 додатка Д, вноситься значимість показників відносно напрямів управління ефективністю. Наступним кроком оцінки удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств є обчислення діагональної матриці L4 (матриця структури зв’язків), елементи якої дорівнюють кількості зв’язків напрямів управління ефективністю з відповідними показниками, поділеній на 5 – загальну кількість показників. Очевидно, що вона є одиничною матрицею. Звідси випливає, що матриця AL4 збігається з матрицею А4. Використовуючи дані табл. 3.7, одержуємо вектор Х4 значущості кожного напряму удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням відносно фокуса ієрархії та знаходимо добуток матриць AL4 та Х4 (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Добуток матриць AL4 та X4

Матриця ALX4	Значення
1	*2*
П1	0,203
П2	0,181
П3	0,213
П4	0,183
П5	0,220

Для отримання пріоритетів показників відносно фокуса ієрархії (матриця W4) нормуємо елементи матриці ALX4, тобто ділимо кожен із них на їх суму, а оскільки вона дорівнює одиниці, то матриця W4 збігається з матрицею ALX4.

Дані табл. 3.7 свідчать про те, що важливість усіх груп показників для досягнення мети функціонування запропонованого організаційно-економічного удосконалення управління механізму є майже однаковою. За допомогою математичних розрахунків нами визначено, що найпріоритетнішими є щорічні показники – 22%. Перевага інших є такою: 21,3% – щомісячні, 20,3% – щоденні, 18,3% – щоквартальні та 18,1% – щотижневі.

Наступний етап – визначення структури узагальненого сценарію функціонування удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням підприємств (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Структура узагальненого сценарію функціонування удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням підприємств

Сценарії	Вагомість сценаріїв
1	*2*
С1	0,096
С2	0,280
С3	0,624

З табл. 3.8 видно, що:

– сценарій С1 – забезпечення абсолютної невідповідності фактичного стану показників підприємства заданим параметрам має вагомість 9,6%;

– сценарій С2 – забезпечення часткової відповідності фактичного стану показників підприємства заданим параметрам має вагомість 28,0%;

– сценарій С3 – забезпечення повної відповідності фактичного стану показників підприємства заданим параметрам має вагомість 62,4%.

Отже, в узагальненому сценарії функціонування запропонованого удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, ймовірний бажаний сценарій – забезпечення повної відповідності фактичного стану підприємств заданим параметрам – має найбільшу частку серед інших – у розмірі 62,4%.

Eman 5. Визначення результату функціонування удосконаленого механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств як результат реалізації узагальненого сценарію.

Кожен із сценаріїв окремо та узагальнений можуть бути, як і раніше, при діагностиці та прогнозуванні функціонування існуючого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств кількісно оцінені за множиною критеріїв [46].

Інтегральна оцінка узагальненого сценарію функціонування запропонованого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням досліджуваних аграрних підприємств полягає у калібруванні значень критеріїв щодо ймовірних контрастних сценаріїв (табл. 3.9).

Як свідчать дані табл. 3.9, за умови дотримання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, забезпечення відповідності фактичного їх стану цільовим параметрам зміниться у позитивний бік. При цьому абсолютно з усіх критеріїв оцінки ймовірних сценаріїв відбудеться збільшення їх вагомості (рис. 3.10).

Розглядаючи рис. 3.10 та аналізуючи дані табл. 3.9, варто акцентувати

увагу на підвищенні у 45,6 рази вагомості критерію рівня матеріально-технічної бази (Кр6), у 26,9 рази – критерію оптимізації управлінських рішень (Кр12), які в процесі дослідження були визначені як суттєві проблеми, що перешкоджають досягненню ймовірного бажаного сценарію функціонування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств.

Таблиця 3.9

Калібрування змінних стану (критеріїв) відносно ймовірних контрастних сценаріїв функціонування удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням

Позначення	Змінна стану (критерій для оцінки наслідків)	Вагомість критерію	Сценарій та його вагомість			Узагальнений сценарій	Вагомість узагальненого сценарію
			С1	С2	С3		
			0,096	0,280	0,624		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Кр1	Забезпечення ритмічності роботи	0,062	-5	3	8	5,256	0,326
Кр2	Оптимізація рівня реалізованого накладання	0,068	-2	0	4	2,304	0,157
Кр3	Підвищення якості обслуговування	0,049	-3	2	6	3,920	0,192
Кр4	Зниження рівня витрат	0,114	-5	1	2	0,952	0,109
Кр5	Уповільнення вибуття основних фондів	0,05	-1	0	2	1,152	0,058
Кр6	Підвищення рівня матеріально-технічної бази	0,111	-7	3	8	5,064	0,562
Кр7	Підвищення кваліфікаційного рівня працівників	0,046	-3	2	5	3,296	0,152

Продовження табл. 3.9

Кр8	Підвищення виробничого потенціалу	0,027	-3	1	4	2,392	0,065
Кр9	Збільшення кількості інвесторів	0,047	-2	1	4	2,488	0,117
Кр10	Залучення інвестиційного капіталу	0,047	-2	1	4	2,488	0,117
Кр11	Підвищення ефективності використання капітальних вкладень	0,06	-5	2	5	3,104	0,186
Кр12	Оптимізація управлінських рішень	0,198	-7	4	8	5,344	1,058
Кр13	Збільшення рентабельності	0,122	-6	3	8	5,160	0,630
Інтегральна оцінка узагальненого сценарію						40,920	3,727

Збільшення їхньої вагомості, що є позитивним фактом, свідчить про можливе поступове вирішення існуючих проблем за рахунок втілення сукупності запропонованих елементів організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств та встановлення зв'язків між ними [95].

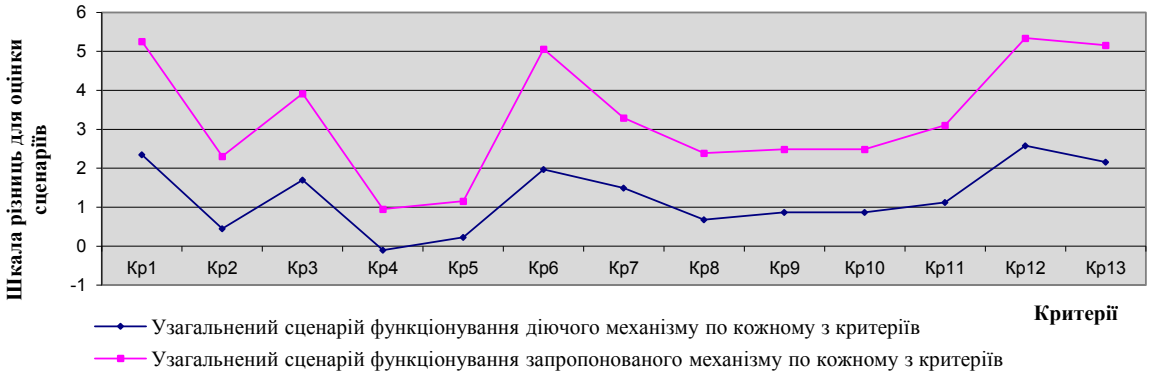


Рис. 3.9. Порівняння узагальнених сценаріїв функціонування діючого та удосконаленого організаційно-економічних механізмів управління досліджуваних підприємств [розраховано за допомогою програми «Statistika»]

Незважаючи на витрати, яких зазнають підприємства під час впровадження удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням, у подальшому планується зниження рівня витрат та збільшення рівня рентабельності, що підтверджено розрахунками (табл. 3.9).

Інтегральна оцінка узагальненого сценарію функціонування удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, за результатами здійсненого аналізу та проведених розрахунків, становить 40,92 (табл. 3.9). Отримані результати підтверджують доцільність і ефективність запропонованого нами удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств.

Отже, проведена нами оцінка результатів підтверджує позитивний вектор запропонованих нами змін задля удосконалення управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Обґрунтований практичними математичними розрахунками підхід може, з одного боку, виступати методичною основою ефективного управління кадровим забезпеченням підприємств, а з іншого – практично застосовуватись у їх господарській діяльності, адже він враховує і використовує загальні фактори та обмеження і вирішує реальні проблеми та передбачає ймовірні сценарії розвитку подій та їх наслідки.

3.3. Організаційно-економічні засади удосконалення механізму управління кадровим забезпеченням підприємств

На підставі теоретичних положень і практичних підходів до удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств ми дійшли висновку, що його запровадження обов’язково має супроводжуватися оцінкою необхідних обсягів капітальних і фінансових вкладень та розрахунку ефективності інвестицій. Для організації належного

управління кадровим забезпеченням нами запропоновані окремі удосконалення організаційно-економічного механізму з метою збереження балансу між стратегічною і поточною діяльністю аграрних підприємств.

Нижче ми наведемо основні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, а саме:

1) управління інвестиційною діяльністю аграрних підприємств повинне здійснюватися з урахуванням підтримки необхідного рівня поточної фінансової стійкості, що забезпечує їх стабільне і успішне функціонування;

2) в якості ефективного індикатора удосконаленя організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств приймається індекс стійкого розвитку персоналу як багатофакторне явище, яке відображає ефективність використання інвестиційних ресурсів, їх вплив на формування фінансової стійкості аграрного підприємства, а за ефективного управління забезпечує економічний розвиток підприємства;

3) удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств має ґрунтуватися на використанні наступних принципів:

– взаємозв’язаного управління кадровим забезпеченням, з комплексом відповідних заходів, що вживаються спільно з іншими функціональними відділами (підрозділами) аграрного підприємства;

– комплексного характеру рішень, що приймаються. Управління кадровим забезпеченням повинно розглядатися як комплексна система дій, що забезпечує розробку взаємозв’язаних управлінських рішень, кожне з яких має вносити свою частку в загальний результат;

– динамічності управлінських рішень із урахуванням зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ;

– узгодженості при ухваленні рішень, пов’язаних з реалізацією поточних (тактичних) і довгострокових цілей.

Кадрове забезпечення аграрного підприємства має бути спрямоване, по-

перше, на більш повне урахування індивідуальних та колективних переваг персоналу під час розробки відповідних мотиваційних заходів, по-друге, на подолання суперечностей, які можуть виникати між структурними підрозділами під час нормального або інтенсивного режиму функціонування.

Запропонований алгоритм ефективного управління кадровим забезпеченням (рис. 3.5) дозволяє, на наш погляд, оцінити вплив цільового навчання та комплексу матеріального стимулювання працюючих на показники діяльності як аграрного підприємства у цілому, так і його окремих структурних підрозділів або філій. Особливістю даного алгоритму є те, що він враховує можливі зміни та покращання фахових компетенцій персоналу, які відбуваються під впливом застосування ефективних програм навчання та належної матеріальної мотивації;

При використанні зазначеного алгоритму можемо застосовувати математичну модель оцінки стійкого розвитку аграрного підприємства у вигляді функції з декількома змінними. Для розрахунку індексу стійкого розвитку персоналу застосуємо нижченаведену формулу:

$$I_{СР}=a_1 I_{ОІ}+a_2 I_{ЕІД}+a_3 I_{ФС}, \quad (3.10)$$

де $I_{ОІ} = b_{І_{НФА}} I_{І_{НФА}} + b_{ДФВ} I_{ДФВ} + b_{І_{НДДКР}} I_{І_{НДДКР}} + b_{УІ_{НДДКР}} I_{УІ_{НДДКР}}$ – індекс обсягу інвестицій;

$I_{ЕІД} = b_{Р_{Ал}} I_{Р_{Ал}} + b_{Р_{ІНВ}} I_{Р_{ІНВ}} + b_{ЕП} I_{ЕП}$ – індекс ефективності інвестиційної діяльності;

$I_{ФС} = b_{К_{вл}} I_{К_{вл}} + b_{К_{ПВК}} I_{К_{ПВК}} + b_{К_{АЛ}} I_{К_{АЛ}}$ – індекс фінансової стійкості.

Далі за допомогою методу експертних оцінок проведемо аналіз показників, які мають вплив на систему управління кадровим забезпеченням незалежними експертами (у якості таких були запрошені фахівці аграрних підприємств та фахівці аудиторської компанії Ernst & Young). Мета такого аналізу полягає у визначенні ваги показників у тому чиннику, який впливає на зміну індексу стійкого розвитку персоналу, і самих чинників у динаміці оцінки стійкого розвитку [91].

На першому етапі ми оцінили вагу кожного перерахованого чинника при

розрахунку індекса стійкого розвитку персоналу.

Оцінка ваги чинника формувалась на основі однобальної шкали з урахуванням того, що сума оцінок, отриманих у результаті такого експертного аналізу, дорівнює одиниці. Отримані експертні оцінки наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вага чинників «обсяг інвестицій у розвиток персоналу»

Чинники	**Вага, бал**
1	*2*
Обсяг інвестицій у розвиток персоналу	0,45
Ефективність інвестиційної діяльності спрямованої в розвиток персоналу	0,35
Фінансова стійкість після вжитих заходів щодо розвитку персоналу	0,20
Разом:	1,0

На наступному етапі аналізу експертами оцінювалася вага показників у охарактеризованих чинниках управління кадровим забезпеченням. Алгоритм оцінювання показників відповідає алгоритму оцінки значущості чинника за виключенням оцінки вагомості (100-бальна шкала з врахуванням того, що вага має бути кратна 10) [148, 132]. Результати оцінки представлено нами в табл. 3.11, табл. 3.12, табл. 3.13, табл. 3.14.

Таблиця 3.11

Вага впливу показників у складі чинника «плиність персоналу»

Показники	**Вага в чиннику, бал**
1	*2*
Коефіцієнт обороту з прийому	30
Коефіцієнт обороту з вибуття	25
Коефіцієнт плинності кадрів	25
Коефіцієнт загального обороту	20
Разом:	100

Таблиця 3.12

Вага впливу показників у складі чинника «ефективність персоналу»

Показники	Вага в чиннику, бал
1	*2*
Економічна рентабельність	35
Індекс рентабельності	35
Прибуток	30
Разом:	100

Таблиця 3.13

Вага впливу показників у складі чинника «освіченість персоналу»

Показники	Вага в чиннику, бал
1	*2*
Кількість працівників з вищою освітою	35
Кількість працівників без освіти	30
Навчено новим професіям	35
Разом:	100

Вагу впливу показників, що визначають стійкість розвитку аграрного підприємства, представлено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Вага впливу показників, що визначають стійкість розвитку персоналу

Показники	Вага в оцінці розвитку, бал
1	*2*
Обсяг інвестицій у розвиток персоналу	13,5
Економічна рентабельність	11,25

Продовження табл. 3.14

Фінансова стійкість після розвитку персоналу	11,25
Кількість працівників без освіти	9,0
Ефективність інвестиційної діяльності після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу	12,25
Кількість працівників з вищою освітою	12,25
Економічний прибуток	10,5
Коефіцієнт обороту з прийому	7,0
Коефіцієнт обороту з вибуття	6,0
Коефіцієнт плинності кадрів	7,0
Разом:	100,0

Таким чином, у результаті проведених аналітичних досліджень ми дійшли висновку про те, що найбільшу вагу у визначенні індексу розвитку персоналу мають наступні показники:

- обсяг інвестицій у розвиток персоналу;
- ефективність інвестиційної діяльності спрямованої у розвиток персоналу;
- кількість працівників з вищою освітою;
- економічна рентабельність;
- індекс рентабельності;
- прибуток.

Слід констатувати, що такий удосконалений механізм управління кадровим забезпеченням підприємства реалізується через оцінку індексів кожного чинника, що входять до складу загального індексу розвитку персоналу (в поточному періоді в порівнянні з базовим), помножених на вагу кожного чинника. Отриманий результат буде тим індексом, що відображає рівень стійкого розвитку персоналу в оцінюваному періоді в порівнянні з базовим рівнем аграрних підприємств, якщо останній прийняти за одиницю [82, 91].

Очевидно, що поточне значення показника, що виражається в абсолютному вигляді, має бути здійснено в порівнянних цінах з відповідними показниками базового ряду.

Розрахуємо індекси розвитку персоналу, що дозволить зробити прогнозну оцінку впливу різних чинників на динаміку стійкості розвитку аграрного підприємства. У табл. 3.15 наведемо значення показників аграрних підприємств, що досліджуються.

Таблиця 3.15

Значення прогнозних показників аграрних підприємств у 2020-2025 рр.

[розраховано автором на основі фінансової звітності та програми «Statistika»]

Показники	**2020**	**2021 (прогноз)**	**2022 (прогноз)**	**2023 (прогноз)**	**2024 (прогноз)**	**2025 (прогноз)**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Обсяг інвестицій у розвиток персоналу, тис. грн.	3650	3970	4560	4905	4610	4800
Фінансова стійкість після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу	570	490	610	450	730	990
Ефективність інвестиційної діяльності після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу	506	470	877	912	442	905
Кількість працівників з вищою освітою	15	22	5	24	19	35
Економічна рентабельність, %	13	18	25	26	29	26
Кількість працівників без освіти, %	14	17	25	24	25	29
Прибуток, тис. грн.	964	975	864	805	970	897
Коефіцієнт обороту з прийому	77	83	85	91	92	92
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,93	1,07	1,1	1,6	1,5	1,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	0,22	0,20	0,29	0,26	0,28

Якщо прийняти показники 2020р. за базові, то індекси показників у 2020 р. дорівнюватимуть 1,0, а індекси прогнозних показників у 2021-2025 рр. по відношенню до базового періоду розраховуються за формулою:

$$I = \frac{\text{Поточне значення}}{\text{Базисне значення}} \qquad (3.11)$$

Їх значення відповідно дорівнюватимуть значенням, наведеним у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Динаміка індексів прогнозних показників у 2021-2025 рр.

[розраховано автором на основі фінансової звітності аграрних підприємств і з використанням програми «Statistika»]

Індекси	2021	2022	2023	2024	2025
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
$I_{\text{І}}$	1,0877	1,2493	1,3438	1,2630	1,3151
$I_{\text{фс}}$	0,8596	1,0702	0,7895	1,2907	1,7368
$I_{\text{еі}}$	0,9289	1,7332	1,8024	0,8735	1,7885
$I_{\text{пво}}$	1,4667	0,3333	1,6000	1,2667	2,3333
$I_{\text{ер}}$	1,3846	1,9231	2,0000	2,2308	2,0000
$I_{\text{пбо}}$	1,2143	1,7857	1,7143	1,7857	2,0714
$I_{\text{еп}}$	1,0114	0,8963	0,8351	1,0062	0,9305
$I_{\text{К}_{\text{п}}}$	1,0779	1,1039	1,1818	1,1948	1,1948
$I_{\text{К}_{\text{В}}}$	1,1505	1,0280	1,7204	1,6129	1,7204
$I_{\text{К}_{\text{ПЛ}}}$	1,2727	1,1818	1,7273	1,5455	1,6364

Використовуючи вищенаведену формулу розрахунку індексу розвитку персоналу, розрахуємо прогнозні значення індексів управління кадрового забезпечення:

2021 (прогноз) / 2020 р.:

$$IA_{\text{індекс } 2021/2020} = (13{,}5 \times 1{,}0877 + 11{,}25 \text{ x } 0{,}8596 + 11{,}25 \text{ x } 0{,}9289 + 9 \times 1{,}4667) +$$

$$+(12{,}25 \times 1{,}3846 + 12{,}25 \times 1{,}2143 + 10{,}5 \times 1{,}0114) +$$

$$+(7 \times 1{,}0779 + 6 \times 1{,}1505 + 7 \times 1{,}2727) =$$

$$+(7{,}55 + 6{,}90 + 8{,}91) = 48{,}00 + 42{,}46 + 23{,}36 = 113{,}82 ;$$

2022 (прогноз) / 2020 р.:

$$IA_{\text{індекс } 2022/2020} = (13{,}5 \times 1{,}2493 + 11{,}25 \times 1{,}0702 + 11{,}25 \times 1{,}7332 + 9 \times 0{,}3333) +$$

$$+(12{,}25 \times 1{,}9231 + 12{,}25 \times 1{,}7857 + 10{,}5 \times 0{,}8963) +$$

$$+(7 \times 1{,}1039 + 6 \times 1{,}0280 + 7 \times 1{,}1818) =$$

$$+(7{,}73 + 6{,}17 + 8{,}27) = 51{,}41 + 54{,}84 + 22{,}17 = 128{,}42;$$

2023 (прогноз) / 2020 р.:

$$IA_{\text{індекс } 2023/2020} = (13{,}5 \times 1{,}3438 + 11{,}25 \times 0{,}7895 + 11{,}25 \times 1{,}8024 + 9 \times 1{,}6000) +$$

$$+(12{,}25 \times 2{,}000 + 12{,}25 \times 1{,}7143 + 10{,}5 \times 0{,}8351) +$$

$$+(7 \times 1{,}1818 + 6 \times 1{,}7204 + 7 \times 1{,}7273) =$$

$$+(8{,}27 + 10{,}32 + 12{,}09) = 61{,}70 + 54{,}27 + 30{,}68 = 146{,}65;$$

2024 (прогноз) / 2020р:

$$IA_{\text{індекс } 2024/2020} = (13{,}5 \times 1{,}2630 + 11{,}25 \times 1{,}2907 + 11{,}25 \times 0{,}8735 + 9 \times 1{,}267) +$$

$$+(12{,}25 \times 2{,}2308 + 12{,}25 \times 1{,}7857 + 10{,}5 \times 1{,}0062) +$$

$$+(7 \times 1{,}1948 + 6 \times 1{,}6129 + 7 \times 1{,}5455) =$$

$$+(8{,}36 + 9{,}68 + 10{,}82) = 52{,}80 + 59{,}77 + 28{,}86 =$$

141,43;

2025 (прогноз) / 2020 р.:

$$IA_{\text{індекс } 2025/2020} = (13{,}5 \times 1{,}3151 + 11{,}25 \times 1{,}7368 + 11{,}25 \times 1{,}7885 + 9 \times 2{,}3333) +$$
$$+(12{,}25 \times 2{,}000 + 12{,}25 \times 2{,}0714 + 10{,}5 \times 0{,}9305) +$$
$$+(7 \times 1{,}1948 + 6 \times 1{,}7204 + 7 \times 1{,}6364) =$$
$$= (17{,}75 + 19{,}54 + 20{,}12 + 21{,}00) + (24{,}5 + 25{,}37 + 9{,}77) +$$
$$+(8{,}36 + 10{,}32 + 11{,}45) = 78{,}41 + 59{,}64 + 30{,}13 = 168{,}18;$$

На підставі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

– у порівнянні з 2020 р. індекс кадрового забезпечення аграрних підприємств у 2021 р. зросте на 13,82%;

– у порівнянні з 2021 р. річний ріст індекса в 2022 р. складе 14,60%;

– у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. індекс збільшиться на 18,23%;

– упродовж 2024 р. індекс зменшиться на 5,22%;

– за прогнозними оцінками 2025 р. зафіксований ріст індексу складе 26,75%.

Таким чином, у порівнянні з базовим періодом зростання індекса в прогнозованому періоді (2021-2025 рр.) складе 68,18%, що свідчить в цілому про доцільність застосування запропонованого нами механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств.

Далі проведемо оцінку впливу показників на прогнозовану зміну індекса кадрового забезпечення в 2021-2025 рр. (табл. 3.17), результати якої для наочності представлено графічно на рис. 3.10.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що на зміну індекса кадрового забезпечення досліджуваних підприємств в прогнозованому періоді найбільший вплив матимуть показники, що входять до складу наступних чинників:

– у 2022 р. – ефективність інвестиційної діяльності після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу (зростання на 12,38%). Значний вплив цього чинника на зміну індексу кадрового забезпечення в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. пояснюється в першу чергу ростом: економічної рентабельності (на 6,6%); індекса рентабельності (на 6,99%);

Таблиця 3.17

Прогнозна оцінка впливу показників, що входять до складу відповідних чинників, на зміну індекса кадрового забезпечення в 2021-2025 рр.

[розраховано автором на основі фінансової звітності аграрних підприємств і з використанням програми «Statistika»]

Чинники	**Вага чинника / показника, %**	**Зміна, % до попереднього року**				
		2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Обсяг інвестицій у розвиток персоналу	45,0	3,0	3,41	10,29	-8,9	25,61
Ефективність інвестиційної діяльності після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу	13,5	1,18	2,19	1,27	-1,09	0,7
Фінансова стійкість після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу	35,0	7,46	12,38	-0,57	5,50	-0,13
Кількість працівників з вищою освітою	11,25	-0,8	9,05	0,78	-10,45	10,29
Кількість працівників без освіти	9,0	4,2	-10,2	11,4	-3,0	9,6
Навчено новим професіям	11,25	-1,58	2,37	-3,16	5,64	5,02
Економічна рентабельність	12,25	4,71	6,60	0,94	2,83	-2,83
Індекс рентабельності	12,25	2,63	6,99	-0,87	0,87	3,50
Економічний прибуток	20,0	3,36	-1,19	8,51	-1,82	1,27
Коефіцієнт загального обороту	10,5	0,12	-1,21	-0,64	1,80	-0,80
Коефіцієнт обороту з прийому	7,0	0,56	0,17	0,54	0,09	0
Коефіцієнт обороту з вибуття	6,0	0,9	-0,73	4,15	-0,64	0,64
Коефіцієнт плинності кадрів	7,0	0,91	-0,64	3,82	-1,27	0,63
РАЗОМ:	100	13,58	17,14	19,73	-9,15	28,39

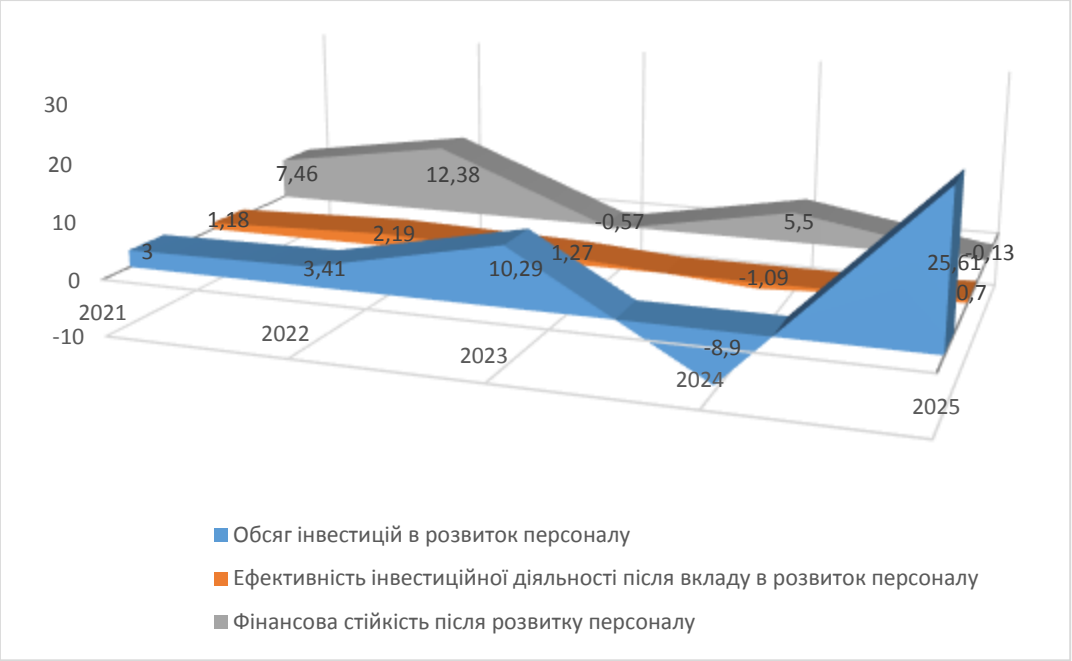


Рис. 3.10. Вплив чинників на зміну індексу кадрового забезпечення в 2021-2025 рр. [розраховано автором на основі фінансової звітності аграрних підприємств і з використанням програми Statistika]

– у 2023 р. – зростання обсягу інвестицій у розвиток персоналу (10,29%). Істотна зміна значення даного чинника і, відповідно, його впливу на індекс кадрового забезпечення обумовлені переважно ростом кількості працівників без освіти (на 11,4%), а також зростанням економічного прибутку (8,51%). Значний вплив на зміну індекса кадрового забезпечення в 2023 р. у порівнянні з попереднім роком матиме зростання Коефіцієнта обороту з вибуття (його значення зросте на 4,15%) та зростання Коефіцієнта плинності кадрів (на 3,82%);

– у 2024 р. – зростання обсягу інвестицій (8,9%). Зміна значення показника обумовлена скороченням у 2024 р. у порівнянні з попереднім роком кількості працівників з вищою освітою (на 10,45%), а також зміною показника Фінансової стійкості після здійснення відповідних заходів щодо розвитку персоналу (5,50%), викликаного збільшенням у 2024 р. показника економічної рентабельності (на 2,83%) і коефіцієнта загального обороту кадрів (на 1,80%);

– у 2025 р. – зростання обсягу інвестицій у розвиток персоналу (25,61%). Істотна зміна значення цього чинника обумовлена головним чином збільшенням кількості працівників з вищою освітою (на 10,29%) і кількістю працівників без

освіти (на 9,6%).

Отже, результати прогнозованої оцінки індекса управління кадровим забезпеченням досліджуваних аграрних підприємств шляхом імітаційного моделювання у період з 2020 по 2025 рр. дають можливість сформулювати наступні висновки:

– найбільше зростання індекса управління кадровим забезпеченням спостерігатиметься за підсумками 2025 р. і складатиме 26,75%;

– найменше значення індекса – у 2024 р. У порівнянні з попереднім роком даний показник скоротиться на 5,22%.

Слід зазначити, що розраховані нами прогнозні показники індекса управління кадровим забезпеченням підтверджують результативність застосовуваної моделі, яка базується на біполярному підході до взаємодії аграрних підприємств – з одного боку, шляхом їх розвитку з метою оновлення технологічної оснащеності, додаткового залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, мінімізації внутрішніх ризиків та економії витрат, пов’язаних з комерційною діяльністю, з іншого боку – шляхом розвитку персоналу.

Використання даної моделі, на нашу думку, дозволяє визначити необхідність та напрям трансформації механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств. Моделювання ситуацій щодо варіантів управління кадровим забезпеченням дозволяє визначити найбільш ефективні напрями взаємодії відділів окремого аграрного підприємства, спрямованих на збереження власної незалежності, гнучкості, економічної та юридичної самостійності, зниження фінансових ризиків і рівня витрат.

Слід зазначити, що постійна зміна структури, корекція управлінських завдань відповідно до умов зовнішнього мінливого середовища зумовлюють появу відповідного механізму адаптації моделі, який служить проявом здібності до самоорганізації керівного складу підприємств. Прояв здібностей до самоорганізації та забезпечення ефективного стійкого розвитку персоналу, що відбувається в динаміці, реалізує здібності персоналу до забезпечення саморозвитку аграрних підприємств.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження теорії і практики застосування в управлінні кадровим забезпеченням сучасних методик і практик (моделей) та побудови обраної імітаційної моделі удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств доцільно зробити такі висновки:

1. Проведене дослідження дало можливість автору вивчити вітчизняний і зарубіжний досвід і на його основі побудувати Probit-модель управління кадровим забезпечення аграрних підприємств.

2. Розроблена автором імітаційна модель управління кадровим забезпечення аграрних підприємств базується на біполярному підході до взаємодії підприємств – з одного боку, шляхом їх розвитку з метою оновлення технологічної оснащеності, додаткового залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, мінімізації внутрішніх ризиків та економії витрат, пов’язаних з фінансово-господарською діяльністю, з іншого боку – шляхом розвитку і самовдосконалення персоналу, здатного забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах негативного впливу конкурентного середовища

3. Отримані результати інтегральної оцінки узагальненого сценарію функціонування удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств підтверджують доцільність і ефективність запропонованого нами удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, який будується на основі обґрунтування взаємозв’язку його складових і врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення злагодженості управлінських дій;

4. Визначено і обґрунтовано основні шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств, який на відміну від існуючих базується на розробленій імітаційній моделі, є адаптивним для аграрних підприємств з урахуванням системи противаг, дозволяє реалізувати прогнозні та похідні цілі в залежності від результатів моніторингу підприємств і відрізняється наявністю можливостей для постійного корегування управлінських дій відповідно до потреб зміни кадрового забезпечення.

Визначені шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств базуються на: моніторингу соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання; діагностиці функціонування та оцінці можливостей удосконалення діючого організаційно-економічного механізму; розробці та впровадженні комплексу заходів, основою якого є адаптивне запровадження удосконаленої системи управління стійким розвитком персоналу аграрних підприємств.

5. Удосконалений організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств необхідно впроваджувати за допомогою методу аналізу вагомості показників відносно фокуса ієрархії оцінкизмін такого механізму управління, який дозволяє визначити найбільш ймовірний для реалізації сценарій, за яким відбувається забезпечення повної відповідності фактичного стану заданим цільовим параметрам. Це підтверджено проведеною нами інтегральною оцінкою узагальнених сценаріїв управління кадровим забезпеченням підприємств (ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Агродженерейшн Україна» та ТОВ «Агротрейд-виробництво»), що засвідчило можливість успішного впровадження запропонованих удосконалень для забезпечення відповідності їх фактичного стану цільовим параметрам. Запропонований автором підхід може, з одного боку, виступати методичною основою для удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням, а з іншого – бути дієвим інструментом для досягнення цілей розвитку, який базується на врахуванні всіх факторів, обмежень, ресурсних можливостей, а також імовірних сценаріїв розвитку подій.

Основні положення даного розділу дисертації опубліковано в [169].

ВИСНОВКИ

Одержані в ході дисертаційного дослідження результати в сукупності вирішують важливу науково-практичну задачу: подальший розвиток теоретичних засад, розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах господарювання.

У дисертації проведено теоретичне узагальнення існуючих підходів до визначення поняття «кадрове забезпечення» та його складових, а також конкурентоспроможності та її складових з урахуванням еколюдино центричних підходів у системі взаємодії людини і засобів виробництва. Визначено зміст поняття «кадрове забезпечення» на основі аналізу існуючих підходів, що включають детальний розгляд кількісних характеристик кадрового забезпечення, але не систематизують його якісні складові. Під управлінням кадровим забезпеченням у дисертації розуміється організований управлінський вплив на зміну й удосконалювання елементів структури кадрового потенціалу, який забезпечує досягнення погоджених цілей аграрного підприємства і його персоналу, що є ознакою досягнення певних критеріїв соціального партнерства.

Досліджено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень розвитку кадрового потенціалу аграрного підприємства, що доцільно враховувати в оцінці зміни його якісних та кількісних характеристик. Доведено необхідність систематичної координації стратегічних і поточних цілей розвитку трудового потенціалу з цілями розвитку підприємства на основі врахування виробничого, фінансового, маркетингового, управлінського, інноваційного, інформаційного і соціально-культурного потенціалів в умовах впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

У дисертації доведено, що об’єктивно виміряти кадровий потенціал аграрного підприємства можна з використанням комплексної системи оцінки

показників, до якої необхідно включати не тільки кількісні, але і якісні показники. Останні розділено на кілька груп: фізичного потенціалу (стан здоров'я, працездатність, витривалість); кваліфікаційного потенціалу (освіта, професійна підготовка, виробничий досвід, кваліфікація, трудові навички, вміння; трудова активність, трудова мобільність, наукова підготовка); культурно-морального потенціалу (моральні орієнтири, загальна культура особистості, соціальні норми, організаційна культура підприємства); соціально-психологічного потенціалу (активність, енергійність, комунікабельність, дисциплінованість, рівень соціальної зрілості, рівень свідомості і відповідальності, підприємливість); інтелектуального потенціалу (пізнавальні здібності, аналітичне мислення, здатність оцінювати ситуацію, здатність приймати вірні рішення); інноваційного потенціалу (креативні здібності, потреби та здатність до самореалізації, ініціативність, здатність до сприйняття нової інформації, здатність до поглиблення професійних знань, здатність до висунення нових конкурентоспроможних ідей, здатність до вирішення нестандартних завдань). Запропонована автором методика оцінки кадрового потенціалу підприємства на основі виокремлення кількісних і якісних показників дозволяє визначати причини неефективного формування і використання кадрового потенціалу і здійснювати адресні оптимізаційні управлінські впливи на процес його розвитку, а відтак і на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства і самого підприємства в цілому в ринкових умовах господарювання.

У роботі проведеними математичними розрахунками автором доведена практична доцільність застосування нового методичного підходу до комплексної оцінки кадрового потенціалу, яку необхідно здійснювати на основі побудови інтегрального показника, рівень зміни якого визначає ступінь розвитку кадрового потенціалу, його тенденції. Інтегральний показник розвитку трудового потенціалу підприємства складається з ієрархічної системи показників, де на самому нижньому рівні знаходяться

економічні показники-ознаки, об’єднані у групи, на другому рівні – інтегральні показники, що визначають стан кожної групи показників, а на вершині розташовується загальний інтегральний показник, що комплексно характеризує розвиток трудового потенціалу аграрного підприємства в цілому. Проведення такого аналізу в динаміці дозволяє постійно здійснювати моніторинг процесу розвитку трудового потенціалу.

За результатами дослідження автором запропоновано для практичного впровадження методику комплексної оцінки рівня управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств на основі побудови інтегральних показників, що дає можливість виявляти недоліки і негативні тенденції та здійснювати відповідні управлінські впливи на його кількісні та якісні складові, а також оцінювати ефективність управління кадровив потенціалом у цілому, визначати причини його неефективного формування та використання, розробляти ефективні заходи щодо покращання окремих його характеристик.

З метою визначення і конкретизації заходів щодо удосконалення механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств спочатку необхідно виявити фактори, які впливають на його функціонування. З цією метою в дисертації вдосконалено методику аналізу впливу відповідних показників на розвиток кадрового потенціалу та на кінцеві результати діяльності аграрних підприємств, використання якої спрямовуватиме увагу менеджерів на найбільш істотні фактори, модифікацію їх значень залежно від конкретної ситуації, що дозволить суттєво підвищувати ефективність управління трудовим потенціалом аграрного підприємства. Для виявлення та обґрунтування цих факторів у роботі використано метод факторного аналізу. Отримані результати аналізу можна розглядати як внутрішні умови, причини, що об’єктивно впливають на розвиток трудового потенціалу аграрного підприємства, та як вектори, що задають напрями розвитку його подальшої діяльності.

Запропонований нами метод удосконалення управління кадровим

забезпеченням аграрних підприємств за допомогою побудови і використання Probit-моделі включає наступні основні етапи: математично-модельний опис досліджуваного об'єкту; побудову імітаційної моделі управління кадровим забезпеченням досліджуваного підприємства; ефективність дії об'єкта та управління його стійким розвитком; практичне застосування моделі. Розроблена імітаційна модель управління кадровим забезпеченням досліджуваних підприємств базується на біполярному підході до взаємодії підприємств – з одного боку, шляхом їх розвитку з метою оновлення технологічної оснащеності, додаткового залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, мінімізації внутрішніх ризиків та економії витрат, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю, з іншого боку – шляхом інвестування коштів у розвиток персоналу. Перевага такої системи управління полягає в тому, що аграрні підприємства зберігають свою незалежність і гнучкість, економічну та юридичну самостійність, знижують ризики негативних впливів. Постійна зміна структури, корекція завдань системи управління відповідно до зовнішніх дій, що змінюються, утворюють механізм адаптації системи управління, який служить поштовхом до прояву здібностей персоналу до самоорганізації та самовдосконалення. Таке управління кадровим забезпеченням створює унікальне підґрунтя для нарощування виробничого потенціалу аграрних підприємств, дозволяє фокусуватися на зв'язках і взаємозалежності між підприємствами, об'єднаними в мережеву структуру для виробництва і реалізації конкурентоспроможної продукції, діючи на спільному ринку готових виробів, кооперуватися в таких напрямах діяльності, як розвиток і покращення інвестиційної привабливості підприємств.

Запропонований нами організаційно-економічний механізм забезпечення якості персоналу аграрних підприємств має три складові: перша складова «Кадрова політика», друга складова структурної схеми організаційно-економічного механізму – це «Існуючий стан конкурентоспроможності підприємства», третя складова структурної схеми власне «Організаційно-економічний механізм забезпечення якості персоналу як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства».

Процес його удосконалення у кожному випадку має розпочатися із застосування певного алгоритму: I етап – це моніторинг стану соціально-економічного розвитку аграрних підприємств, II етап – це діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, III етап – це оцінка можливостей щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств, IV етап – власне розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління агропідприємств, V етап – це оцінка ефективності удосконаленого організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств і VI етап – це практичне впровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств.

І насамкінець, оскільки в загальному вигляді будь-який механізм – це засіб реалізації певної стратегії, то для вдосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням необхідно розробити локальну стратегію управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства (кадрову політику) в системі загальної стратегії розвитку його економічного потенціалу, визначення якої залежить від конкретних умов середовища, в якому функціонує аграрне підприємство.

Щиро сподіваємося, що результати нашого дослідження, запропоновані рекомендації і методики, висновки і моделі знайдуть практичне застосування і в інших сферах розвитку суспільного виробництва, де основним капіталом є люди , які використовують ресурси, зводять в рух засоби виробництва і створюють системні умовності на благо усього суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Что такое хозяйственный механизм? / Л.И. Абалкин –М.: Мысль, 1980. – 168 с.

2. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

3. Агапцов С.А. Социально-трудовая сфера: словарь ключевых терминов и понятий / С.А. Агапцов, В.Н. Бабков, Н.А. Волгин. – М.: Изд. РАГС, 1996. – 152 с.

4. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, Ромашов О.В., Сорокина М.Е.; Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 408 с.

5. Азаренкова Г.М. Сучасні комерційні банки: персонал, розвиток, організація : [монографія] / Азаренкова Г.М., Дікань Л.В., Новосельцева Т.О.; под ред. Л.В. Дікань. – Х.: ВД / «ІНЖЕК», 2003. – 132 с. – Бібліогр.: с. 126 – 131.

6. Андреев К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления : теория, методология / К.Л. Андреев, Н.А. Иванов, Б.Т. Одегов. – Саратов : СГУ, 1988. – 252 с.

7. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Армстронг Майкл.; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

8. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: [монографія] / Бажан І.І. – Донецк: ТОВ « Юго-Восток, Лтд», 2006. – 144 с. – Бібліогр.: с.123 – 133.

9. Баланс ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2019 рік

10. Баланс ТОВ «АГРО ДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» за 2019 рік

11. Баланс ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» за 2019 рік

12. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д.Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3 – 10.

13. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посібник / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.

14. Богомолов Ю., Балацкий Е., Лаврентьева О. Региональные особенности воспроизводства квалифицированных кадров / Ю.Богомолов, Е.Балацкий, О.Лаврентьева // Экономист.– 1992. – № 5. – С. 72– 83.

15. Бухалков М.И. Управление персоналом: Развитие трудового потенциала / М.И. Бухалков – М.: ИНФРА-М, 2005. – 191 с.

16. В. Дуфала. Инструментарий для формирования стратегии предприятия / Вацлав Дуфала// Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 97 – 101.

17. Вагина Е.Ю., Подкидченко М.Г. Хозяйственный механизм: проблемы прошлого и настоящего / Е.Ю. Вагина М.Г. Подкидченко.– М.: Знание, 1990. – 64 с.

18. Ванинский А. Я. Факторный анализ хозяйственной деятельности/ А. Я. Ванинский – М.: Финансы и статистика, 1989. – 328 с.

19. Василюк М. Використання матеріальних і трудових ресурсів в умовах ринку/ М.Василюк // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 2. – С. 15-17.

20. Веснин В.Р. Основы менеджмента: курс лекций [для студентов высш учеб завед.] / В.Р.Веснин – М.: О-во “Знание” России; Центр. ин. непрерывного образования, 1996. – 472 с.

21. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: [пособие по кадровой работе.] / В.Р.Веснин – М.: Юрист, 1999. – 504 с.

22. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учебник] / О.С.Виханский – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.

23. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: [учебник для вузов] / О.С.Виханский, А.И. Наумов – М.: Высш. шк., 1994. – 224 с.

24. Войтов А.Г. Экономика. Общий курс (фундаментальная теория экономики): [учебник] / А.Г. Войтов – [3-е изд перераб.,] – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 492 с.

25. Воронкова Э.А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография]

/ Э.А.Воронкова – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с. – Бібліогр.: с. 229 –313.

26. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко – СПб.: Изд-во ГУЭФ, 1994. – 416 с.

27. Гаузнер Н. Инновационная стадия развития: новая модель использования человеческих ресурсов / Н. Гаузнер– М.: Мысль, 1994. – 312 с.

28. Герасимчук В.І. Проблема вдосконалення структури і якості робочої сили та шляхи її розв'язання / В.І. Герасимчук – К.: Укр. ін-т. соц. досліджень, 2001. – 40 с.

29. Герасимчук В.І. Проблеми трансформації зайнятості і розвитку ринку праці України (методологія, аналіз, шляхи вдосконалення) / В.І.Герасимчук.– К.: Вид. ТОВ „ПРИНТ ЕКСПРЕС", 2001. – 504 с. – Бібліогр.: с.480 – 501.

30. Головач Н.В. професійна освіта як ключовий фактор розвитку трудового потенціалу України. Проблеми модернізації України: [зб.наук.пр.]/МАУП.-К.: МАУП, Вип. 7-2018. – 372с

31. Головкова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіони. 2008. № 5. С. 33-39.

32. Гольдфарб А.Г. Формування та збереження трудового потенціалу промислових підприємств: Дисертація кандидата.екон. наук: 08.09.01. / А.Г. Гольдфарб. – Харків, 2005. – 202 с.

33. Гончарова Л.А., Вольська О.М., Букіашвілі В.О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в економічній системі суспільства. 2006. URL: http://donnasa.org/ publish_house/journals/esgh/2006/06_goncharova_volskaya_ bukiaschvili.pdf (дата звернення 21.04.2021)

34. Гончарова С.Ю. Дослідження стану соціально-трудової сфери підприємства / С.Ю. Гончарова // Економіка розвитку ХНЕУ: – Х.: Вид-во ХНЕУ – 2007. – № 3(43). – С. 80-83.

35. Гончарова С.Ю. Соціальна політика в системі управління трудовими ресурсами / С.Ю. Гончарова / Социально-экономические аспекты промышленной политики// Сб. научн. тр. В 2 т. – Т. 1 // НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк, 2004. – С.111-116.

36. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління людськими ресурсами / С.Ю. Гончарова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. спец. вип. [Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики]. Т.1. Сучасні технології управління людськими ресурсами. – К.: КНЕУ, 2005. – С.159–163.

37. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: [учеб. пособие для студентов экон. спец. вузов] – [2-е изд.] / Н.А Горелов. – М.: Высш. шк., 1989. – 208 с.

38. Гринева В.Н., Методика оценки трудового потенциала предприятия / В.Н. Гринева, В.Л. Смолюк // Економіка розвитку. Науковий журнал. – 2006. – №1 (37). – С.87–89.

39. Гринева В.Н., Механизм формирования трудового потенциала промышленного предприятия / В.Н. Гринева, А.Г. Гольдфарб // Економіка розвитку. Науковий журнал. – 2005. – № 1 (33). – С. 35-38.

40. Гринкевич С., Брух О., Когут М. Сучасний стан використання трудового потенціалу в контексті новітніх вимог суспільного розвитку. Аграрна економіка. 2019. Т.12. №1-2.

41. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: [навч. посіб] / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красноносова; [за ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової] – Х: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.

42. Гриньова В.М., Державне регулювання економіки: [навч. посіб]/ В. М. Гриньова, М. М. Новікова – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 756 с.

43. Гриньова В.М., Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: [наукове видання] / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Х: Вид. ХНЕУ, 2006. –192с. – Бібліогр.: с.152 – 163.

44. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособие для вузов] / Х.Т. Грэхем, Р.Беннет [пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

45. Гудсков А. К., Левченко О.М., Орленко Ю.В. Трудовий потенціал та його місце в системі ринкових відносин (теоретичні аспекти) // Проблеми аеронавігації / А. К. Гудсков, О.М. Левченко, Ю.В. Орленко [за ред. С.М. Неділька] Вип. 2, ч. 1. – Кіровоград: ДЛАУ, 1997. – С. 180-189.

46. Даниленко О.А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8. С. 97-101.

47. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Вісник ХНУ. 2007. № 3. Т. 1. С. 112-120.

48. Державна служба статистики України. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2018_u.xls. (Дата звернення 12.03.2018).

49. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: [монография] / И.О. Джаин – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с. – Бібліогр.: с.235 – 249.

50. Дзямулич М.І. Механізм відтворення робочої сили в аспекті ринкових трансформацій / М.І. Дзямулич // Зб. наук. праць ДНУ „Економіка: проблеми теорії та практики" – Д.: Вид. ДНУ – 2002. – Вип. 125. – С. 73-84.

51. Дмитренко Г.А., Шарапова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала / Г.А. Дмитренко, Е.А Шарапова., Т.М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с. – Бібліогр.: с. 240 – 244.

52. Дмитренко Г.А. Унікальна траєкторія модернізації України в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму. Проблеми модернізації України: [зб.наук.пр.]/МАУП.-К.: МАУП, Вип. 7-2018. – 372с

53. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2018. №3. С.48-53.

54. Долишний М.И. Качество трудового потенциала: социально-экономический аспект / М.И. Долишний, М.В. Брык, Б.С. Марченко. – К.: Наук. дум., 1986. – 92 с.

55. Долішній М.І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М.І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу – К.: 1994. – Ч. 3. – С. 86-92.

56. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: [монографія] / М.С. Дороніна. – Х: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с. – Бібліогр.: с. 361 –384.

57. Дребот О.І. Питання демографічної політики в умовах соціально-економічних трансформацій / О.І. Дребот // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Основи формування регіональної соціально-економічної політики / Щорічник наукових праць. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 1999. – Вип. 8. – С. 317-327.

58. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: / У. Джек Дункан;[пер. с англ.] – М.: Дело, 1996. – 272 с.

59. Егоршин А.А. Малярец Л.М. Корреляционно-регрессионный анализ: [курс лекций и лабораторных работ] / А.А. Егоршин, Л.М. Малярец. – Х.: Основа, 1998. – 208 с.

60. Егоршин А.П. Управление персоналом: [учебник для вузов] / А.П. Егоршин. – [3-е изд.] – Н. Новгород: Изд. НИМБ, 2001. – 720 с.

61. Еськов А.Л. Процессный подход – новое направление в организации труда / А.Л. Еськов // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2002. – № 4. – С. 68-70.

62. Єськов О.І. Оптимізація використання людського чинника підприємством у ринкових умовах / О.І. Єськов // Фінансова консультація. – 2001. – № 21/22. – С. 121–123.

63. Жуковская В.М. Факторный анализ в социально-экономических исследованиях / В.М. Жуковская, И.Б. Мучник. – М.: Статистика, 1976. – 152 с.

64. Законодавство України. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/

65. Звіт із праці ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2019 рік

66. Звіт із праці ТОВ «АГРО ДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» за 2019 рік

67. Звіт із праці ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» за 2019 рік

68. Звіт про власний капітал ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2019 рік

69. Звіт про власний капітал ТОВ «АГРО ДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» за 2019 рік

70. Звіт про власний капітал ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» за 2019 рік

71. Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2019 рік

72. Звіт про рух грошових коштів ТОВ «АГРО ДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» за 2019 рік

73. Звіт про рух грошових коштів ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» за 2019 рік

74. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2019 рік

75. Звіт про фінансові результати ТОВ «АГРО ДЖЕНЕРЕЙШН УКРАЇНА» за 2019 рік

76. Звіт про фінансові результати ТОВ «АГРОТРЕЙД-ВИРОБНИЦТВО» за 2019 рік

77. Згалат-Лозинська Л.О. Правові проблеми активізації інноваційної діяльності. Проблеми модернізації України: [зб.наук.пр.]/МАУП.-К.: МАУП, Вип. 10-2020. – 408с.

78. Иванцевич Дж., Лобанова А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.Иванцевич, А.А. Лобанова. – М.: Дело, 1993. – 302 с.

79. Каліна І.І. Дослідження сучасного стану аграрного сектору в умовах активізації бізнесу. Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 2(13). – Режим доступу до ресурсу: http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-2-13.

80. Каліна І.І. Ідентифікація системи маркерів якості персоналу машинобудівних підприємств. Вчені записки Університету КРОК. – К.: КРОК. – 2017. – Вип. 36

81. Ким Дж. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж. Ким, И. У. Мюллер, У. Р. Клекка: [пер. с англ.; под ред. И.С. Енюкова.] – М.: Финансы и статистика, 1989. – 216 с.

82. Ким М.Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление: [учеб. пособие] / М.Н. Ким– Харьков: ХНУ им. В.Н. Каразина, 2003. – 250 с.

83. Кирсанова С. Современные подходы к классификации рабочей силы / С.Кирсанова // Рос. экон. журн. – 1995. – №11. – С. 76-78.

84. Коваліско Н.В. Деякі аспекти вивчення трудової мобільності в умовах регіонального ринку праці / Н.В. Коваліско // Харьковские социологические чтения – 98. Сборник научных работ. – Харьков: ЦЭПП «Радар», 1998. – С. 190-193.

85. Коваль М.І. Принципи оподаткування і практика їх застосування в Україні. Проблеми модернізації України: [зб.наук.пр.]/МАУП.-К.: МАУП, Вип. 10-2020. – 408с.

86. Коваль М.І., Дідовець О.О. Шляхи вдосконалення обліку розрахунків з оплати праці підприємства в Україні. Проблеми модернізації України: [зб.наук.пр.]/МАУП.-К.: МАУП, Вип. 7-2018. – 372с

87. Коваль М.І., Мельник Б.Ю. Формування належного кадрового потенціалу комерційних банків. Економіка та менеджмент. – 2018. №1 (79)

88. Колосова Р.П. Трудовой потенциал промышленности / Р.П. Колосова– М.: Изд-во МГУ, 1987. – 161 с.

89. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: [навч. посібник] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

90. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособие] / Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

91. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економічних наук: 08.06.01. / Національний авіаційний університет. – К., 2003. – 18 с.

92. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: 08.01.01 / А.С. Криклій – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2005. – 40 с.

93. Кучер В.В. Социально-экономические факторы эффективного использования труда в условиях рыночной экономики / В.В. Кучер // Механизмы управления в свободных экономических зонах: тез. междунар. науч.-практ. конф. – Черновцы, 1993. – С. 56–58.

94. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия / Е.В. Лапин. – Сумы: Унив. кн., 2002. – 309 с.

95. Левченко О.М. Управління якістю трудового потенціалу регіону: [монографія] / О.М. Левченко. – Кіровоград: „КОД”, 2002. – 136 с.

96. Ленский Е.В. Трудовой потенциал производственного объекта / Е.В Ленский. Центр делового сотрудничества. – М., 1991. – С. 35–36.

97. Лукинов И.И. Некоторые проблемы воспроизводства и использования трудового потенциала / И.И. Лукинов // Социал. труд. – 1981. – № 8. – С. 101–110.

98. Малярець Л.М. Вимірювання ознак об’єктів в економіці: методологія та практика / Л.М. Малярець // Наук. вид. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006 – 384 с. – Бібліогр.: с. 373 – 384 с.

99. Мандюк І.І. Демографічні аспекти формування трудового потенціалу країни / І.І. Мандюк // Регіональна політика України: наукові основи, методи, механізми: зб. наук. праць за матер. доп. міжнар. наук.-практ. конференції, Львів, 21-23 травня 1998 р. – Львів, 1998. – Ч. 2. С. 201–207.

100. Марр. Р., Флиастер А. Человек и труд: словарь / Р.Марр, А.Флиастер. – 1994.– № 1. – С. 127.

101. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] под ред. П.В. Шеметова / Е.В.Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

102. Мельник Б.Ю. Економічний зміст категорій «персонал», «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. Наукові праці МАУП. 2018. № 59 (2) с. 139-148

103. Мельник Л.Е. Человеческий фактор социалистического производства (политико-экономический аспект) / Мельник Л.Е. – К.: Вища школа, 1998. – 187 с.

104. Мікловда В., Лечига Р. Соціально-трудові відносини в умовах ринкових трансформаційних процесів / В.Мікловда, Р.Лечига // Регіональна економіка. – 1998. - № 2. – С. 13–27.

105. Многомерный статистический анализ и вероятностное моделирование реальных процессов: [сб. ст. отв. ред. С.А. Айвазян, А.Е. Кузнецова]. – М.: Наука, 1990. – 296 с.

106. Моніторинг соціальних процесів в Україні [за ред. І.К. Бондар, Г.В. Ярошенко, В.І. Науменко, Н.І. Соколенко]. – К.: Тов. „Знання”, 1999. – 314 с.

107. Мосин В.П. Производственные связи предприятий / В.П. Мосин. – Тула: Приокское кн. изд., 1987. – 84 с.

108. Никитин А.А. Анализ трудовых показателей: учеб. пособие для вузов / А.В. Никитин, Н.А. Кольцов, И.А. Самарина; / под ред. П.Ф. Петроченко. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.

109. Новикова М.Н., Гольдфарб А.Г. Методика оценки трудового потенциала предприятия / М.Н. Новикова, А.Г. Гольдфарб // Економіка розвитку. – 2004. – № 4(32). – С.101-105.

110. Новікова М.М. Система управління розвитком трудового потенціалу промислового підприємства / М.М Новікова // Управління розвитком. Зб. наук. ст. Між нар. наук-практ. конф. „Актуальні проблеми управління економічними

процесами промислових підприємств” 14-15 листопада, спецвипуск № 7.– Харків, Вид. ХНЕУ, 2006.– С 90–92.

111. Ноджак Л.С. Демографічні чинники формування і використання трудового потенціалу за ринкових перетворень:[монографія] / Л.С. Ноджак – Львів: ІРД НАНУ, 2004. – 188 с. – Бібліогр.: с. 183 – 188.

112. Основи менеджменту: навчальний посібник [за ред. В.С. Верлоки, І.Д. Михайлова]. – Харків: Основа, 1996. – 352 с.

113. Основы управления персоналом: [учеб. для вузов] / Б.М. Генкин, .А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.

114. Основы управления социалистическим производством: [учебник] / под ред. Г.Л. Таукача и В.П. Дубоноса. – К.: Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 303 с.

115. Оникиенко В.В., Либанова Е.М. Трудовой потенциал УССР, программно-целевое управление / В.В. Оникиенко, Е.М. Либанова // Вестник АН УССР. – 1986. – №1. – С. 34 – 46.

116. О’Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О’Шоннеси. – М.: ООО «МТ Пресс», 2001. – 296 с

117. Панкратов А.С. Трудовой потенциал в системе управления производством / А.С. Панкратов. – М.: Изд-во МГУ, 1983. – 214 с.

118. Пирожков С.И. Воспроизводство трудового потенциала / С.И. Пирожков // Экономика советской Украины. – 1991. – № 7. – С. 8–19.

119. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании: [пер. с польск. В.В. Иванова] / В.Плюта. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 175 с.

120. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. – Х.: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с. – Бібліогр.: с.204 –211.

121. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер [пер. з англ. Олійник А., Скільський Р.]. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

122. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» URL:https://www.mhp.com.ua/ (Дата звернення 15.04.2019)

123. Приймак В.І. Трудовий потенціал: механізм його реалізації в регіоні / В.І. Приймак– Львів, 2002. – 380 с.

124. Путятін Ю.О. та ін. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: [монографія] / Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.

125. Пухлій В.Т. Трудові ресурси як об'єкт соціально-економічних досліджень / В.Т. Пухлій // Зайнятість та ринок праці. – 2001. – Вип. 5. – С. 3–51.

126. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: [монографія] / [Лук'янченко Н.Д., Антонюк В.П., Шаульска Л.В., Шамільова Л.Л. та ін.]. – Донецьк: Вид. Донецького національного університету, 2004. – 340 с. – Бібліогр.: с.273 –282.

127. Романенкова Г.М. Трудовые ресурсы крупного города. / Г.М. Романенкова – Л.: Наука, 1986. – 159 с.

128. Романова Л.В. Конкуренція і співробітництво як стратегічний напрям розвитку бізнесу та вирішення соціальних проблем – маркетинговий контекст. Проблеми модернізації України: [зб.наук.пр.]/МАУП.-К.: МАУП, Вип. 10-2020. – 408с.

129. Руководство сотрудниками фирмы: учеб. пособие [для вузов] / Родионова Н.В., Эриашвили Н.Д., Цыпкин Ю.А. и др.; под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

130. Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с. – Бібліогр.: с.175.

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

132. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління

персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Електронний ресурс] / В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева, Ю.В. Кудіна // Східна Європа: економіка бізнес та управління. 2016. No5. – Режим доступу до ресурсу: http:www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr.

133. Синявська О.О. Методи і моделі оцінювання якості послуг банківських установ : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.11 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2016. 234 с.

134. Советский энциклопедический словарь / [научно – редакционный совет: А. М. Прохоров (пред.)]. – М.: Сов. энциклопедия, 1981. – 1600 с.

135. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика. В 2 ч. / М.І. Долішній, С.М. Злупко, С.І. Бандур та ін. / під ред. М.І. Долішнього, С.М. Злупко. – К.: Наукова думка, 1994. – Ч.1. – 264 с.; Ч.2 – 210 с.

136. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 312 с.

137. Спивак В.А. Управление персоналом коммерческого банка / В.А. Спивак – СПб.: Изд-во СПб. ГУЭФ, 1997. – 298 с.

138. Стратегическое управление персоналом / В.И. Андриенко, Т.Ю. Беликова, К.Н. Маншилин, Р.В. Прокопенко, А.И. Пушкарь, В.П. Стасюк. – Донецк: ООО «Юго-Восток», 2002. – 196 с.

139. Теорія й практика управління персоналом: навч. метод. посібник / [авт.-уклад. Г.В. Щокін]. – К.: МАУП, 1998. – 256 с.

140. Ткаченко А.М., Зубарева Н.О. Трудовий потенціал – основний фактор у процесі виробництва / А.М.Ткаченко, Н.О. Зубарева // Держава та регіони. – 2006. – № 3. – С. 319–322.

141. ТОВ «АГРОДЖЕНЕ-РЕЙШН УКРАЇНА» URL: https://agrogeneration.com/ua (Дата звернення 11.03.2019)

142. ТОВ «АГРО-ТРЕЙД-ВИРОБ-НИЦТВО» URL: https://agrotrade.ua/ (Дата звернення 11.03.2019)

143. Том Н. Развитие персонала как инструмент управления предприятием / Н.Том // Проблемы теории и практики управления. – № 2. – С. 9–11.

144. *Український клуб аграрного бізнесу* URL:http://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/news_of_agribusiness_index/agrarniy_biznesklimat_ukraini_prodovzhue_polipshuvatisya (Дата звернення 17.04.2019)

145. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997.

146. Управление персоналом организации: учебник / [под ред. А.Я. Кибанова]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

147. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку. Кол. Монографія / І.Л. Петрова, Г. В. Макаркіна, І. В. Терон та ін. За наук. ред. проф. Петрової І. Л. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с. – С. 6-27.

148. Хованов Н.В. Математические основы теории шкал измерения качества / Н.В. Хованов. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1982. – 188 с.

149. Коваль М.І., Мельник Б.Ю. Методичні підходи до визначення впливу показників розвитку трудового потенціалу на результати діяльності підприємств. Економічні горизонти. 2021 р. 3 (18), 15-30

150. Хозяйственный механизм предприятия в новых экономических условиях / [З.А. Арабянц, Л.В. Берг, В.Г. Удодов]. – Краснодар: Кн. изд-во, 1991. – 303 с.

151. Хозяйственный механизм управления экономикой СССР: учеб. пособие для экон. спец. вузов / [под ред. П.Г. Бунича]. – Экономика, 1991. – 318 с.

152. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О.Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

153. Ціжма О. А., 2009. Трансформація структури використання трудового потенціалу регіону (на прикладі Івано-Франківської області). [online] Доступно: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ Vpu/Ekon/2009_7/52.pdf [Дата звернення 18

липня 2020].

154. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: учеб. пособие / Н.И. Шаталова М.: ЮНИТИ, 2003. – 399 с.

155. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: [монографія]. / Л.В. Шаульська – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2005. – 502 с.

156. Шаульська Л.В. Сучасні вимоги до якісного рівня трудового потенціалу / Л.В. Шаульська // Социально-экономические аспекты промышленной политики: Сб. науч. тр. – Донецк: НАН Украини, Институт экономики промышленности, 2004. – С. 29 – 45.

157. Швец И.Б. Формирование системы управления развитием персонала: региональный и микроэкономический аспект / И.Б. Швец // Зб. наук. робіт ХНЕУ. Управління розвитком. – 2006. – № 3. – С. 52 – 54.

158. Швец И.Б., Коваленко Т.В. Система управления персоналом в условиях внедрения системы всеобщего управления качеством // Социально-экономические аспекты промышленной политики / И.Б.Швец,

159. Т.В. Коваленко // Сб. науч. Тр. В 3 т. – Т.3 // НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк, 2007. – С.142–150.

160. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

161. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В.Шекшня, Н.Н. Ермошкин – [изд. 6-е, перераб. и доп.]. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.

162. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И Шкатулла. – М.: Издат. группа «НОРМА ИНФРА-М», 1998. – 528 с.

163. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – [3-е изд. перераб. и доп.]: учебник. / Г.В Щекин. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.

164. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: [монография]. / Г.В Щекин. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.

165. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова, И.А. Горлова. – СПб.: Питер, 2004. – 656 с.

166. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2002. – 736 с.

167. Eva Knies,Peter Leisink &Rens van de Schoot/ People management: developing and testing a measurement scale / The International Journal of Human Resource Management Volume 31, 2020 - Issue 6

168. Mason J. Qualitative Researching / J. Mason. Second Edition . L: SAGE Publications, 2002. 223 p.

169. Melnyk B. Koval M. The organizational and economic mechanism of human resources management as a way to increase the competitiveness of an agricultural enterprise. Economics, finance and management review. No 2 (2021)

170. N. Tortop, B. Aykaç, H. Yayman, and M. Özer, "Human resource management [In Turkish:İnsan kaynaklari yönetimi]," Nobel Yayın, Ankara, 2013.

171. Ö. Livarçin and D. Kurt, "49 People 49 theory in management science [In Turkish: Yönetim biliminde 49 insan 49 Teori]," Beta Yayınları, İstanbul, 2012.

172. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? [Електронний ресурс] /J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. P.31–35.

173. Rau, B.L. and Adams, G.A. (2013), Recruiting Older Workers: Realities and Needs of the Future Workforce, *In:* Cable, D. M. and Yu, K. Y. T. (eds.) *The Oxford Handbook of Recruitment.* Oxford Handbooks Online.

174. Sopelana A. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory / A. Sopelana, M. Kunc, O. Rivera Hernáez // 28th International Conference of the System Dynamics Society, 2010. P. 1191–1218.

175. Sutanto, E.M. and Kurniawan, M. (2016), "The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in solo city, Indonesia", *International Journal of Business and Society*, Vol. 17 No. 2, pp. 375-390.

176. Tereshchenko E., Kosmidailo I, Kalina I., Shuliar N. Formation of an effective risk management system at the enterprise. Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». Том 1 (36). 2021. С. 320-329. Web of science.

177. Thomas H. Roback/ Personnel Research Perspectives on Human Resource Management and Development/ Public Personnel Management (PPM) Volume: 18 issue: 2, page(s): 138-161 Issue published: June 1, 1989

ДОДАТКИ

Додаток А

Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами у 2020 році

	Експорт			Імпорт			Сальдо
	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загаль–ного обсягу	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загаль–ного обсягу	
Усього	**49212,9**	**98,3**	**100,0**	**54091,3**	**89,0**	**100,0**	–
у тому числі:							
Австрія	580,0	96,9	1,2	575,8	87,6	1,1	4,2
Азербайджан	346,9	86,6	0,7	318,5	84,0	0,6	28,4
Бангладеш	358,2	80,9	0,7	97,7	101,3	0,2	260,5
Бельгія	561,0	82,4	1,1	526,2	95,8	1,0	34,8
Білорусь	1335,3	86,2	2,7	2874,4	76,6	5,3	–
Болгарія	511,5	106,1	1,0	290,2	63,2	0,5	221,3
В'єтнам	184,3	193,1	0,4	460,3	106,9	0,9	–276,0
Греція	178,8	65,2	0,4	316,9	101,7	0,6	–138,1
Грузія	366,4	93,3	0,7	135,4	74,4	0,3	231,0
Данія	216,9	85,2	0,4	220,9	80,6	0,4	–4,0
Єгипет	1618,2	71,8	3,3	80,8	71,4	0,1	1537,4
Ізраїль	563,5	90,9	1,1	171,0	82,7	0,3	392,5
Індія	1972,1	97,4	4,0	721,5	97,3	1,3	1250,6
Індонезія	735,6	100,1	1,5	278,0	94,0	0,5	457,6
Іспанія	1250,2	83,3	2,5	735,1	87,1	1,4	515,1
Італія	1928,9	79,7	3,9	2127,5	102,5	3,9	–198,6
Казахстан	336,1	91,6	0,7	424,4	94,2	0,8	–88,3
Китай	7112,7	198,0	14,5	8305,7	90,2	15,4	–
Литва	431,5	105,0	0,9	813,3	71,1	1,5	–381,8
Марокко	373,0	126,8	0,8	91,9	91,4	0,2	281,1
Нідерланди	1808,4	97,8	3,7	740,6	96,8	1,4	1067,8
Німеччина	2071,8	86,9	4,2	5338,0	89,2	9,9	–
Об'єднані Арабські Емірати	439,2	83,5	0,9	61,0	75,7	0,1	378,2
Польща	3273,1	99,3	6,7	4088,8	99,5	7,6	–815,7
Республіка Корея	351,5	93,5	0,7	497,5	109,1	0,9	–146,0
Республіка Молдова	679,7	93,6	1,4	74,1	81,2	0,1	605,6
Російська Федерація	2706,0	83,4	5,5	4542,4	65,0	8,4	–
Румунія	1081,0	107,5	2,2	683,8	105,9	1,3	397,2
Саудівська Аравія	719,0	96,6	1,5	101,9	58,2	0,2	617,1
Словаччина	446,8	63,0	0,9	875,5	134,3	1,6	–428,7
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	666,9	106,2	1,4	817,3	106,1	1,5	–150,4
США	983,9	100,5	2,0	2955,4	90,0	5,5	–
Туреччина	2436,3	93,0	5,0	2415,0	102,5	4,5	21,3
Угорщина	1263,8	80,9	2,6	1214,4	97,1	2,2	49,4
Франція	592,5	99,3	1,2	1475,4	89,3	2,7	–882,9
Чехія	826,3	89,7	1,7	972,7	83,5	1,8	–146,4
Швейцарія	142,7	111,8	0,3	1166,0	73,2	2,2	–
Швеція	72,5	94,1	0,1	428,1	87,5	0,8	–355,6
Японія	181,8	72,7	0,4	1076,3	111,8	2,0	–894,5
Довідково:							
Країни ЄС	18612,1 23456,9	89,7	37,8	23456,9	93,8	43,4	–

Додаток Б

Товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2020 році

Назва товарів	Розділ та код УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
		млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу
Усього		**49212,9**	**98,3**	**100,0**	**54091,3**	**89,0**	**100,0**
у тому числі:							
Живі тварини; продукти тваринного походження	I	1188,4	93,1	2,4	1257,8	117,4	2,3
Продукти рослинного походження	II	11890,1	92,1	24,2	1988,3	110,8	3,7
у тому числі							
зернові культури	10	9417,3	97,8	19,1	178,9	98,9	0,3
Жири та олії тваринного або рослинного походження	III. 15	5759,6	121,7	11,7	280,4	110,7	0,5
Готові харчові продукти	IV	3361,1	104,4	6,8	2969,0	113,5	5,5
Мінеральні продукти	V	5331,9	109,6	10,8	8402,7	64,7	15,5
у тому числі							
палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	27	555,4	64,4	1,1	7753,2	63,7	14,3
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	VI	2020,2	104,6	4,1	7331,5	98,0	13,6
у тому числі							
фармацевтична продукція	30	268,2	107,0	0,5	2522,8	117,7	4,7
добрива	31	377,4	167,8	0,8	841,5	70,3	1,6
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	VII	682,7	94,6	1,4	3409,0	95,6	6,3
Шкури необроблені, шкіра вичинена	VIII	134,7	90,3	0,3	242,9	85,8	0,4
Деревина і вироби з деревини	IX	1411,6	100,8	2,9	315,6	102,7	0,6
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	X	403,0	92,1	0,8	1098,9	109,6	2,0

Продовження додатка Б

Назва товарів	Розділ та код УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
		млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу	млн.дол. США	у % до 2019	у % до загального обсягу
Текстильні матеріали та текстильні вироби	XI	778,3	91,9	1,6	2288,8	96,3	4,2
Взуття, головні убори, парасольки	XII	165,5	87,8	0,3	435,9	92,1	0,8
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	XIII	443,2	106,9	0,9	741,3	94,3	1,4
Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	XIV. 71	114,4	127,3	0,2	162,6	172,3	0,3
Недорогоцінні метали та вироби з них	XV	9030,3	88,1	18,3	3127,7	85,7	5,8
у тому числі							
чорні метали	72	7690,7	88,0	15,6	1039,5	83,0	1,9
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	XVI	4487,1	100,5	9,1	11544,2	86,7	21,3
реактори ядерні, котли, машини	84	1914,2	113,1	3,9	6074,2	91,2	11,2
електричні машини	85	2572,9	92,8	5,2	5470,0	82,2	10,1
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	XVII	756,6	85,7	1,5	5743,4	93,2	10,6
у тому числі							
засоби наземного транспорту, крім залізничного	87	116,0	85,0	0,2	5504,0	95,0	10,2
Прилади та апарати оптичні, фотографічні	XVIII	162,6	89,7	0,3	1272,5	117,9	2,4
Різні промислові товари	XX	1000,8	114,7	2,0	1262,1	125,7	2,3
Твори мистецтва	XXI. 97	0,6	99,8	0,0	4,0	204,6	0,0
Товари, придбані в портах		1,8	29,2	0,0	90,8	23,8	0,2

Додаток В

Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами у грудні 2020 року

	Експорт			Імпорт			Сальдо
	млн.дол. США	у % до грудня 2019	у % до загаль–ного обсягу	млн.дол. США	у % до грудня 2019	у % до загаль–ного обсягу	
Усього	**4868,5**	**118,8**	**100,0**	**5685,8**	**104,8**	**100,0**	**–817,3**
у тому числі:							
Австрія	69,2	153,4	1,4	56,8	105,6	1,0	12,4
Азербайджан	27,0	94,0	0,6	39,7	201,7	0,7	–12,7
Бельгія	42,6	132,2	0,9	61,2	110,8	1,1	–18,6
Білорусь	131,5	106,9	2,7	309,4	96,7	5,4	–177,9
Болгарія	38,2	141,1	0,8	29,5	114,4	0,5	8,7
В'єтнам	6,2	99,8	0,1	41,2	109,0	0,7	–35,0
Греція	15,1	93,0	0,3	27,8	106,9	0,5	–12,7
Грузія	30,5	82,1	0,6	22,6	94,8	0,4	7,9
Данія	21,0	132,6	0,4	23,4	111,2	0,4	–2,4
Єгипет	109,6	60,6	2,3	8,5	85,2	0,1	101,1
Ізраїль	67,1	159,5	1,4	15,6	57,2	0,3	51,5
Індія	271,4	110,1	5,6	74,2	113,8	1,3	197,2
Індонезія	28,2	50,1	0,6	34,3	120,2	0,6	–6,1
Іспанія	158,5	78,7	3,3	79,6	111,0	1,4	78,9
Італія	211,4	139,3	4,3	245,8	101,2	4,3	–34,4
Казахстан	38,3	112,8	0,8	54,6	129,1	1,0	–16,3
Китай	786,8	258,2	16,2	902,4	113,5	15,9	–115,6
Латвія	23,3	90,5	0,5	19,8	93,2	0,3	3,5
Литва	36,2	120,8	0,7	80,9	75,1	1,4	–44,7
Нідерланди	205,9	131,6	4,2	73,9	100,6	1,3	132,0
Німеччина	196,9	128,1	4,0	520,3	106,2	9,2	–323,4
Польща	312,1	146,3	6,4	403,7	113,9	7,1	–91,6
Португалія	53,4	188,6	1,1	9,5	171,2	0,2	43,9
Республіка Корея	9,8	10,4	0,2	60,2	128,8	1,1	–50,4
Республіка Молдова	67,4	110,7	1,4	7,0	89,4	0,1	60,4
Російська Федерація	230,1	97,3	4,7	474,0	84,5	8,3	–243,9
Румунія	104,7	140,0	2,2	80,0	173,2	1,4	24,7
Саудівська Аравія	48,7	99,9	1,0	7,3	78,5	0,1	41,4
Словаччина	37,9	92,9	0,8	83,9	146,7	1,5	–46,0
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	63,3	133,0	1,3	84,8	117,7	1,5	–21,5
США	110,9	152,6	2,3	290,7	93,0	5,1	–179,8
Туреччина	320,7	114,7	6,6	274,5	87,2	4,8	46,2
Угорщина	113,5	102,5	2,3	110,5	96,7	1,9	3,0
Узбекистан	36,9	190,8	0,8	17,6	197,4	0,3	19,3
Франція	95,5	220,4	2,0	172,5	101,4	3,0	–77,0
Чехія	91,0	158,9	1,9	113,1	104,8	2,0	–22,1
Швейцарія	7,7	158,6	0,2	88,9	112,9	1,6	–81,2
Швеція	6,1	129,5	0,1	68,7	224,4	1,2	–62,6
Японія	32,7	360,5	0,7	145,7	137,4	2,6	–113,0
Довідково:							
Країни ЄС	1926,8	125,6	39,6	2445,2	108,9	43,0	–518,4

Додаток Г

Товарна структура зовнішньої торгівлі України у грудні 2020 року

Назва товарів	Розділ та код УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
		млн.дол. США	у % до грудня 2019	у % до загального обсягу	млн.дол. США	у % до грудня 2019	у % до загального обсягу
Усього		**4868,5**	**118,8**	**100,0**	**5685,8**	**104,8**	**100,0**
у тому числі:							
Живі тварини; продукти тваринного походження	I	104,5	98,7	2,1	139,7	106,2	2,5
Продукти рослинного походження	II	1146,5	91,6	23,5	251,4	105,5	4,4
у тому числі:							
зернові культури	10	883,1	88,7	18,1	16,6	85,3	0,3
Жири та олії тваринного або рослинного походження	III. 15	600,8	130,6	12,3	34,9	165,1	0,6
Готові харчові продукти	IV	352,5	130,3	7,2	332,0	108,6	5,8
Мінеральні продукти	V	635,2	188,0	13,0	674,3	70,2	11,9
у тому числі:							
палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки	27	49,1	64,2	1,0	626,0	68,8	11,0
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	VI	200,4	111,0	4,1	813,1	121,6	14,3
у тому числі:							
фармацевтична продукція	30	33,0	124,5	0,7	348,1	136,0	6,1
добрива	31	44,9	141,3	0,9	65,8	121,0	1,2
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	VII	63,8	124,2	1,3	305,4	112,9	5,4
Шкури необроблені, шкіра вичинена	VIII	16,7	117,1	0,3	25,0	102,9	0,4
Деревина і вироби з деревин	IX	120,0	135,8	2,5	31,4	115,4	0,6
Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	X	30,9	101,6	0,6	159,3	187,8	2,8

Продовження додатка Г

Назва товарів	Розділ та код УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
		млн.дол. США	у % до грудня 2019	у % до загального обсягу	млн.дол. США	у % до грудня 2019	у % до загального обсягу
Текстильні матеріали та текстильні вироби	XI	71,1	109,6	1,5	197,7	96,0	3,5
Взуття, головні убори, парасольки	XII	13,7	109,2	0,3	42,4	103,3	0,7
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	XIII	33,9	121,6	0,7	67,6	99,1	1,2
Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	XIV. 71	4,6	226,8	0,1	16,6	242,7	0,3
Недорогоцінні метали та вироби з них	XV	843,4	129,6	17,3	282,9	103,1	5,0
у тому числі:							
чорні метали	72	714,5	137,2	14,7	87,3	118,3	1,5
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	XVI	439,4	118,6	9,0	1274,7	105,5	22,4
реактори ядерні, котли, машини	84	199,0	105,9	4,1	710,8	117,4	12,5
електричні машини	85	240,4	131,6	4,9	563,9	93,6	9,9
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	XVII	64,0	76,8	1,3	608,4	115,2	10,7
у тому числі:							
засоби наземного транспорту, крім залізничного	87	10,8	53,7	0,2	575,2	114,6	10,1
Прилади та апарати оптичні, фотографічні	XVIII	13,4	85,8	0,3	237,2	148,3	4,2
Різні промислові товари	XX	102,1	151,6	2,1	153,2	140,7	2,7
Твори мистецтва	XXI. 97	0,0	127,5	0,0	0,9	131,5	0,0

Додаток Д

Розрахунок пріоритетів показників відносно напрямів управління формами власності підприємств

Таблиця Д.1

Значимість показників відносно напряму управління Н1

Управління ОЕМ, Н1		**Показники**					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	1,00	2,00	4,00	6,00	0,344
Щотижневі	П2	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00	0,313
Щомісячні	П3	0,50	0,50	1,00	3,00	5,00	0,207
Щоквартальні	П4	0,25	0,33	0,33	1,00	1,00	0,078
Щорічні	П5	0,17	0,20	0,20	1,00	1,00	0,058
λ_{max} =5,088		ІУ=0,022				ВУ=0,020	

Таблиця Д. 2

Значимість показників відносно напряму управління Н2

Управління фінансами, Н2		**Показники**					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	0,50	0,17	0,17	0,20	0,047
Щотижневі	П2	2,00	1,00	0,20	0,20	0,20	0,066
Щомісячні	П3	6,00	5,00	1,00	1,00	1,00	0,298
Щоквартальні	П4	6,00	5,00	1,00	1,00	0,50	0,259
Щорічні	П5	5,00	5,00	1,00	2,00	1,00	0,330
λ_{max} =5,112		ІУ=0,028				ВУ=0,025	

Таблиця Д.3

Значимість показників відносно напряму управління Н3

Управління персоналом та його соціальним розвитком, Н3		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	0,50	0,25	0,17	0,17	0,049
Щотижневі	П2	2,00	1,00	0,25	0,17	0,17	0,065
Щомісячні	П3	4,00	4,00	1,00	1,00	1,00	0,264
Щоквартальні	П4	6,00	6,00	1,00	1,00	1,00	0,311
Щорічні	П5	6,00	6,00	1,00	1,00	1,00	0,311
λ_{max} =5,085		ІУ=0,021				ВУ=0,019	

Таблиця Д.4

Значимість показників відносно напряму управління Н4

Управляння витратами, Н4		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	0,50	0,25	0,20	0,20	0,057
Щотижневі	П2	2,00	1,00	0,50	0,25	0,25	0,094
Щомісячні	П3	4,00	2,00	1,00	2,00	1,00	0,284
Щоквартальні	П4	5,00	4,00	0,50	1,00	0,50	0,225
Щорічні	П5	5,00	4,00	1,00	2,00	1,00	0,341
λ_{max} =5,190		ІУ=0,048				ВУ=0,043	

Таблиця Д.5

Значимість показників відносно напряму управління Н5

Управління ризиками, Н5		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	0,50	0,33	0,33	0,33	0,081
Щотижневі	П2	2,00	1,00	1,00	0,50	0,33	0,145
Щомісячні	П3	3,00	1,00	1,00	2,00	0,50	0,225
Щоквартальні	П4	3,00	2,00	0,50	1,00	1,00	0,225
Щорічні	П5	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	0,323
λ_{max} =5,240		ІУ=0,060				ВУ=0,054	

Таблиця Д.6

Значимість показників відносно напряму управління Н6

Управління маркетинговою діяльністю, Н6		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	0,50	0,25	0,20	0,17	0,051
Щотижневі	П2	2,00	1,00	0,33	0,20	0,20	0,074
Щомісячні	П3	4,00	3,00	1,00	3,00	0,50	0,273
Щоквартальні	П4	5,00	5,00	0,33	1,00	0,50	0,204
Щорічні	П5	6,00	5,00	2,00	2,00	1,00	0,399
λ_{max} =5,302		ІУ=0,076				ВУ=0,067	

Таблиця Д.7

Значимість показників відносно напряму управління Н7

Управління якістю виробничої діяльності, Н7		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	2,00	4,00	5,00	7,00	0,450
Щотижневі	П2	0,50	1,00	3,00	4,00	6,00	0,298
Щомісячні	П3	0,25	0,33	1,00	2,00	3,00	0,127
Щоквартальні	П4	0,20	0,25	0,50	1,00	1,00	0,070
Щорічні	П5	0,14	0,17	0,33	1,00	1,00	0,055
λ_{max} =5,079		ІУ=0,020				ВУ=0,018	

Таблиця Д.8

Значимість показників відносно напряму управління Н8

Управління розвитком господарської діяльності, Н8		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	0,50	0,33	0,20	0,20	0,057
Щотижневі	П2	2,00	1,00	0,33	0,20	0,20	0,075
Щомісячні	П3	3,00	3,00	1,00	0,50	0,33	0,167
Щоквартальні	П4	5,00	5,00	2,00	1,00	1,00	0,337
Щорічні	П5	5,00	5,00	3,00	1,00	1,00	0,365
λ_{max} =5,095		ІУ=0,024				ВУ=0,021	

Таблиця Г.9

Значимість показників відносно напряму управління Н9

Управління задоволенням потреб держави, Н9		Показники					Вектор пріоритетів, P_i
		П1	П2	П3	П4	П5	
Щоденні	П1	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	0,455
Щотижневі	П2	0,33	1,00	3,00	4,00	5,00	0,277
Щомісячні	П3	0,25	0,33	1,00	2,00	2,00	0,122
Щоквартальні	П4	0,25	0,25	0,50	1,00	1,00	0,076
Щорічні	П5	0,20	0,20	0,50	1,00	1,00	0,070
λ_{max} =5,166		ІУ=0,041				ВУ=0,037	

Додаток Е

Розрахунок ваги показників відносно фокуса ієрархії

Таблиця Е.1

Структурна матриця В4

Матриця В4	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6	Н7	Н8	Н9
П1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
П2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
П3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
П4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
П5	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Таблиця Е.2

Матриця значимості показників відносно напрямів ефективного управління

Матриця А4	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5	Н6	Н7	Н8	Н9
П1	0,344	0,047	0,049	0,057	0,081	0,051	0,45	0,057	0,455
П2	0,313	0,066	0,065	0,094	0,145	0,074	0,298	0,075	0,277
П3	0,207	0,298	0,264	0,284	0,225	0,273	0,127	0,167	0,122
П4	0,078	0,259	0,311	0,225	0,225	0,204	0,07	0,337	0,076
П5	0,058	0,33	0,311	0,341	0,323	0,399	0,055	0,365	0,07

Додаток Ж

Впровадження результатів дисертаційного дослідження



№ 1421-11-18
від «15» листопада 2018 року

ДОВІДКА

видана аспіранту Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Мельнику Богдану Юрійовичу
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
«Удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням діяльності сільськогосподарських підприємств України»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Приватне акціонерне товариство «Миронівська птахофабрика» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Б.Ю. Мельника рекомендації щодо імітаційної модель управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств, яка базується на біполярному підході до взаємодії підприємств – з одного боку, шляхом їх розвитку з метою оновлення технологічної оснащеності, додаткового залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, мінімізації внутрішніх ризиків та економії витрат, пов'язаних з комерційною діяльністю, з іншого боку – шляхом розвитку і самовдосконалення персоналу здатного забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах негативного впливу конкурентного середовища;

Дана імітаційної модель використовується спеціалістами ПрАТ ««Миронівська птахофабрика»»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Мельника Б.Ю.

З повагою,
Уповноважений представник Д.І Утапов

Продовження дод. Ж

№ 19/09
від «18» вересня 2020 року

ДОВІДКА

видана аспіранту Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Мельнику Богдану Юрійовичу
про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
«Удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням діяльності сільськогосподарських підприємств України»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Надані в дисертаційній роботі Б.Ю. Мельника рекомендації щодо організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням, як засобом підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, використовується спеціалістами ФГ «Агро-Колос – 2004». Особливістю запропонованого механізму є те, що він побудований на основі ретельного аналізу взаємозв'язку його складових, а також із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, все це у своїй сукупності сприяє забезпеченню ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Б.Ю. Мельника

Директор
ФГ «Агро-Колос – 2004» Олег СИНИЦЯ

Закінчення дод. Ж

617586

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

МАУП

The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

"18" лютого 2021 № 1147/1

№ 1147/1 від «18» лютого 2021 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження, виконаного на кафедрі економіки та управління бізнесом Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом» аспірантом Мельником Богданом Юрійовичем

«Удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням діяльності сільськогосподарських підприємств України» на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 «Економіка»

Впродовж 2019-2020 рр. у освітньому процесі ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом» на кафедрі Економіки та управління бізнесом здійснювалося впровадження результатів дисертаційного дослідження Мельника Богдана Юрієвича щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням діяльності сільськогосподарських підприємств.

У процесі викладання було розкрито зміст і структуру кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства, його складових та умови реалізації. Дане визначення на сьогоднішній день є актуальним та можна використовувати при викладанні певних дисциплін.

Виконане дослідження відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації 0121U114722).

Упровадження запропонованих Б.Ю. Мельником матеріалів сприяло поглибленню знань студентів щодо особливостей розвитку сільськогосподарських підприємств при ефективному управлінні кадровим забезпеченням.

Науковий керівник теми НДР,
Кандидат економічних наук, професор В.П. Сладкевич

МАУП