

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГЛЮЗА КИРИЛО АНАТОЛІЙОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 330.339.06

**«УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

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

Глюза К.А.

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Грабчук І.Ф.

Житомир – 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ 9 від 18.12.2023р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д. е. н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

(власне ім'я та прізвище)

« » 12.2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Глюза Кирило Анатолійович

(прізвище ,ім'я, по батькові)

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Сніжана МУТАСОВА

(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Глюза К.А. Удосконалення кадрової політики ДП «Романівський лісгосп АПК». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр», 051 «Економіка» Поліський національний університет, м. Житомир, 2023 р.

У кваліфікаційній роботі визначено, що кадрову політику на підприємстві слід розглядати як цілісну стратегію щодо підбору, навчання, підготовки, перепідготовки персоналу та ефективності його використання у відповідності до чинного законодавства. Встановлено, що на ДП «Романівський лісгосп АПК» персонал підприємства використовується ефективно. Водночас, на підприємстві за 2020-2022 рр. виявлено втрати робочого часу, використання якого у виробничому процесі дозволить збільшувати обсяги продукції, зменшувати її собівартість та нарощувати прибуток. Обґрунтовано механізм удосконалення кадрової політики на підприємстві. Розроблено прогноз підвищення продуктивності та оплати праці.

Ключові слова: кадрова політика, стратегія, персонал, продуктивність, оплата праці, прогноз.

Gluza K.A. «Improving the personnel policy of the SE «Romanivsky Forest Farm of APC».- Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for the Master's degree, 051 «Economics» Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In the qualification work, it is determined that the personnel policy at the enterprise should be considered as a holistic strategy for the selection, training, training, retraining of personnel and the effectiveness of its use in accordance with the current legislation. It has been established that the personnel of the enterprise is used effectively at the State Enterprise «Romanivsky Forestry Farm». At the same time, in 2020-2022, losses of working time were detected at the enterprise, the use of which in the production process will allow to increase the volume of products, reduce their cost price and increase profits. The mechanism of improving personnel policy at the enterprise is substantiated. A forecast of increasing productivity and wages has been developed.

Key words: personnel policy, strategy, personnel, productivity, remuneration, forecast.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»	15
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

В умовах розвитку соціально-орієнтованих ринкових засад в Україні спостерігаються значущі трансформації у сфері управління соціально-трудовими відносинами, які дають економічний ефект за досконалої кадрової політики. Питання та виклики, які виникають в цьому контексті, надзвичайно актуальні й складні, оскільки стосуються інтересів всього населення країни. Вирішення цих завдань вимагає навичок нового типу мислення у фахівців, високого досвіду, які мають здатність розуміти і аналізувати економічні процеси і явища, що відбуваються у соціально-трудовій сфері, і володіють навичками управління за допомогою економічних методів регулювання трудових відносин. Кадрова політика представляє собою впорядковану стратегію і тактику управління персоналом, яка включає різноманітні методи роботи з кадрами, стиль взаємодії в організації та плани щодо використання робочого потенціалу. Сукупність характеристик кадрової політики підприємства визначається її взаємозв'язком із стратегічним напрямком, акцентом на довгострокове планування, важливістю ролі персоналу та взаємодією різноманітних функцій і процедур у сфері управління персоналом. Підприємство, яке залежить від зовнішнього оточення, повинно визначати потенційні можливості суспільства для ефективного використання людських ресурсів. Також, важливим є постійний аналіз прогнозів зайнятості власної країни і на міжнародному ринку праці. Це є ключовою умовою для м'якого та довгострокового планування кадрової політики підприємства. Кадрова політика не лише ставить нові завдання, але й вказує на застарілі практики, які уповільнюють розвиток і вимагають усунення. Розробка етапів планування в кадровій політиці є суттєвим елементом у прогнозуванні використання робочої сили на підприємстві. Проблеми оптимізації планування та прогнозування використання персоналу викликають необхідність перегляду відносин до кадрового складу інформаційного обґрунтування прийнятих рішень на всіх рівнях управління фірмою. Аналіз досвіду функціонування організацій, а

також експертних оцінок вітчизняних і закордонних спеціалістів вказує на те, що у найближчі 10-15 років ключові виклики у сфері управління будуть переважно пов'язані з управлінням персоналом. Управління персоналом, що є невід'ємною частиною господарської політики підприємства, охоплює як стратегічні, так і оперативні аспекти.

Проблеми формування та результативності кадрової політики на підприємствах були предметом досліджень таких вчених-економістів, як Богацька Н., Дашковська І., Іваннікова Н., Краснокутська Н., Сіваєв Б. та інші. Водночас, мінливе зовнішнє середовище за швидкого розвитку науково-технічного прогресу в умовах діджиталізації вимагає проведення даного наукового дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка ключових напрямків та відповідних заходів, спрямованих на удосконалення кадрової політики ДП «Романівський лісгосп АПК» на основі теоретичного аналізу проблематики та експертної оцінки характеру управління трудовими ресурсами досліджуваного підприємства. Для досягнення зазначеної мети потрібно вирішити наступні завдання: розкрити сутність кадрової політики та представити методичні підходи до її оцінки на підприємстві; надати загальну організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК»; провести аналіз кількісного та якісного забезпечення персоналом підприємства і оцінити ефективність його використання; визначити основні напрями для вдосконалення кадрової політики на ДП «Романівський лісгосп АПК».

Об'єктом дослідження є удосконалення кадрової політики на підприємстві. Предметом дослідження є сукупність теоретично-методичних та прикладних основ удосконалення кадрової політики на ДП «Романівський лісгосп АПК».

У процесі вивчення використовувалися різноманітні методи, такі як статистичний, аналітичний, абстрактно-логічний, розрахунково-нормативний та

інші. Інформаційною основою дослідження слугували відповідні закони України, укази Президента України, нормативні акти уряду, матеріали Головного управління статистики в Житомирській області, дані за господарською діяльністю ДП «Романівський лісгосп АПК», періодичні видання, наукові роботи українських та іноземних аграрних вчених та фахівців з предмету дослідження, матеріали особистих спостережень автора, а також ресурси світової мережі Інтернет.

Для ДП «Романівський лісгосп АПК» практична значущість дослідження полягає в ідентифікації шляхів вдосконалення управління трудовими ресурсами ДП «Романівський лісгосп АПК» на основі проведення розрахунків. Кваліфікаційна робота має практичний характер і містить рекомендації щодо формування механізму удосконалення кадрової політики, які можуть бути використані при впровадженні запропонованих стратегічних розробок на підприємстві.

Результати кваліфікаційного дослідження опубліковано у статті «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни» в електронному журналі з економічних наук «Економіка та суспільств», який має фахову реєстрацію категорії «Б».

Інформаційною основою проведеного дослідження щодо удосконалення кадрової політики ДП «Романівський лісгосп АПК» послужили законодавча та нормативна база України, відповідні підручники та монографії українських та зарубіжних авторів, які стосуються даної теми дослідження, а також періодичні та спеціальні видання, аналіз бухгалтерської та фінансової звітності ДП «Романівський лісгосп АПК».

Структура даної дипломної роботи включає вступ, три розділи, висновки, додатки та список використаної літератури. Основна частина роботи розгорнута на 30 сторінках і включає 9 рисунків і 8 таблиць. Список використаних літературних джерел складається з 40 позицій і займає 4 сторінки. До роботи додано 16 додатків, в яких подано 6 рисунків та 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство, розробляючи стратегічні напрямки на майбутнє, розуміє, що досягнення цільових результатів стає можливим лише при належній ефективності кадрової політики. Кожен учасник ринкового господарювання водночас виступає суб'єктом трудових відносин. Тому розуміння економічних законів функціонування світового ринку праці, організації зайнятості персоналу і питань оплати праці на підприємстві визначається не лише керівництвом кадровою політикою, а й впливає на успіх окремого підприємства та рівень соціально-економічного розвитку країни. У суті справи, кадрова політика представляє собою, з одного боку, систему правил і норм, цілей і концепцій, які визначають спрямованість і зміст взаємодії з персоналом на підприємстві; з іншого боку, це основні моделі та принципові засади, що визначають загальний напрямок і суть кадрової роботи, виступаючи вирішальними у сфері управління персоналом підприємства і взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Отже, поняття кадрової політики можна розглядати в розширеному і обмеженому контекстах. В розширеному розумінні це представляє собою систему свідомо розроблених та обґрунтованих правил і норм, спрямованих на вирівнювання людських ресурсів зі стратегією підприємства. В обмеженому розумінні це включає в себе конкретні норми і очікування у взаємодії працівників і компанії. Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що кадрова політика повинна бути взаємодійною з стратегією розвитку підприємства, гнучкою, обґрунтованою з економічної точки зору і відповідною реальним фінансовим можливостям підприємства (рис. 1.1).

Крім цього, кадрова політика підприємства має орієнтуватися на індивідуальний підхід до кожного працівника. Центральною частиною системи управління персоналом вважається кадрова політика, оскільки вона реалізує цілі та завдання управління персоналом. Робочі місця, з урахуванням продуктивності

і мотивації, створюють можливість для працівників оптимального розвитку їхніх здібностей, забезпечують ефективність праці і відповідають вимогам створення гідних умов праці та забезпечення зайнятості.

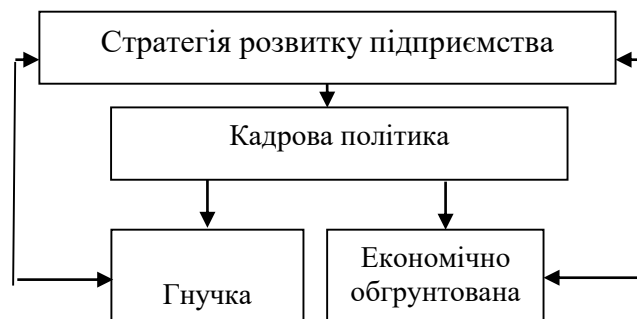


Рис. 1.1. Вимоги кадрової політики на підприємстві

Джерело: розроблено за джерелом [7, с.18].

До принципів кадрової політики належать (рис. 1.2)

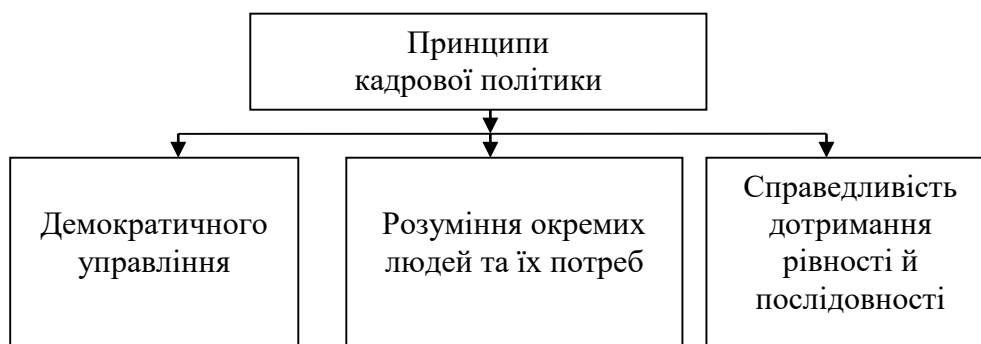


Рис. 1.2. Принципи формування стратегії кадрового забезпечення у підприємстві

Джерело: розроблено за джерелом [11, 12].

Стратегія кадрового забезпечення підприємства має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Виділяють чотири типи кадрової політики на підприємстві: пасивну, реактивну, превентивну та активну (рис. 1.3). У випадку пасивної кадрової політики керівництво підприємства не має чіткої програми дій стосовно персоналу, обмежуючись ліквідацією наслідків. Відсутній прогноз кадрових потреб та діагностика кадрової ситуації. Реактивна кадрова політика передбачає використання інструментів діагностики та контролю за роботою персоналу для уникнення негативних явищ. Превентивна стратегія характеризується наявністю інструментів для діагностики та

прогнозування кадрової ситуації на підприємстві. Програма розвитку містить коротко- і довгострокові прогнози кадрових потреб та завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в обмеженому впливі керівництва на кадрову ситуацію. Активна кадрова політика базується на наявності прогнозу та інструментів впливу на ситуацію.

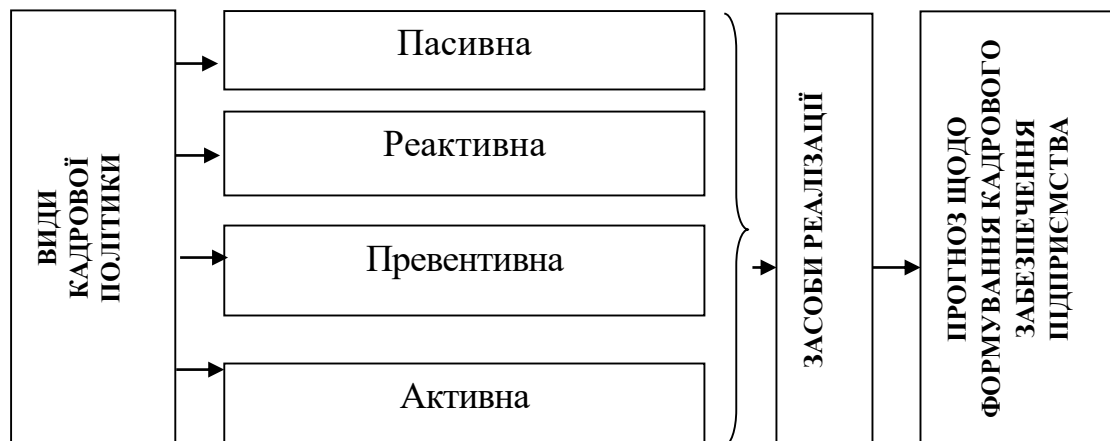


Рис. 1.3. Види кадрової політики щодо забезпечення та визначення прогнозу кадрового потенціалу на підприємстві

Джерело: розроблено за джерелом [21].

Для ефективної реалізації кадрової політики підприємства найбільш ефективним є використання кадрового планування. Цей метод управління персоналом дозволяє згоджувати та забезпечувати баланс інтересів обох сторін. Основна мета кадрового планування на підприємстві полягає в тому, щоб забезпечити працівникам умови на робочих місцях у робочий час, в необхідній кількості та головне, у відповідно до здібностей та кваліфікації працівників, а також враховуючи вимоги організації. Робочі місця, з точки зору продуктивності та мотивації мають надавати можливість персоналу підприємства розвивати здібності та підвищувати кваліфікацію, забезпечувати продуктивність праці та відповідати вимогам щодо умов праці та забезпечення зайнятості працездатного населення. Персонал підприємства охоплює групу постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід. У діяльності підприємства, окрім постійних працівників, можуть брати участь також

працездатні особи на підставі тимчасових трудових договорів або контрактів [17, с. 104].

Особливе місце у кадровій політиці підприємства належить якісним компонентам персоналу (рис. 1.4).

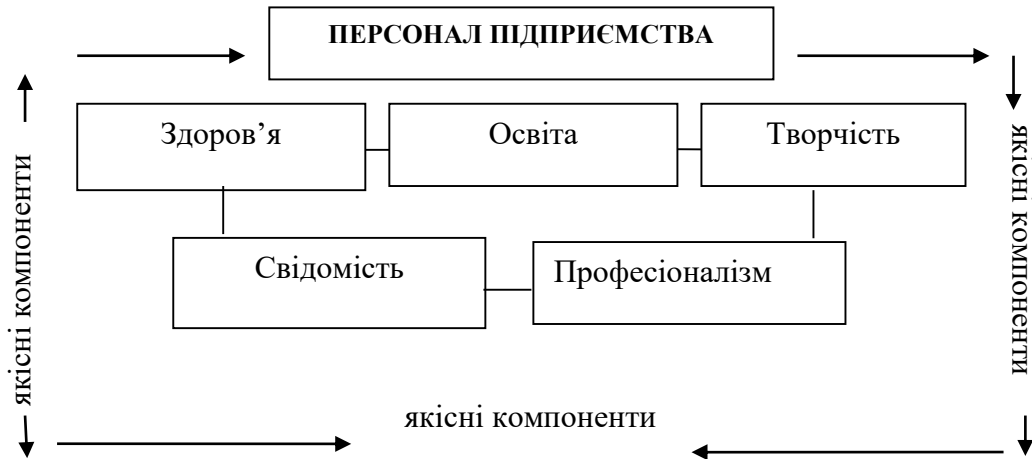


Рис. 1.4. Якісні компоненти персоналу підприємства

Джерело: розроблено за [32, с. 82].

Колектив працівників підприємства виступає основним його ресурсом, і результати його діяльності, а також конкурентоспроможність значною мірою залежать від якості та ефективності використання цього ресурсу. Залежно від функцій, які виконують працівники підприємства, вони можуть бути поділені на дві основні категорії: персонал, який займається основною діяльністю, та персонал, який виконує завдання, що не є основними. Виробничий персонал підприємства розділяється на чотири основні категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники (дод. А).

Кадрова політика визначається як система політичних поглядів, ідей та принципів, які встановлюють основні принципи роботи з персоналом, форми і методи її впровадження. Формування кадрової політики підприємства відбувається за участю власників підприємства та відділів з управління персоналом, спрямовуючи головний напрям і засади взаємодії з персоналом підприємства. Основними елементами кадрової політики підприємства є: генеральне та лінійне керівництво, спрямоване на своєчасне забезпечення компанії персоналом у необхідних кількостях та якостях; планування та

маркетинг, яке передбачає формування та підтримання ефективності роботи трудових колективів; процеси найму та обліку працівників у підприємстві; забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, які передбачені трудовим законодавством; раціональне використання трудового потенціалу; мотивація персоналу для підвищення продуктивності праці та інше (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Складові кадрової політики підприємства

Джерело: розроблено за [32, с. 175].

На рисунку 1.6 наведено систему показників продуктивності праці.



Рис. 1.6. Система показників продуктивності праці у підприємстві

Джерело: розроблено за [29, с. 340].

Продуктивність праці на підприємстві визначається обсягом виготовленої продукції на одного працівника. Таким чином, використовуючи систему показників продуктивності праці, можна урахувувати проміжні результати, які відображають витрати живої праці на окремих операціях, за різні періоди часу, завантаженість працівників і т.д., не чекаючи на кінцеві результати. Ефективна кадрова політика використовує компоненти управління персоналом на підприємстві, за допомогою яких досягається підвищення результативності використання персоналу на підприємстві (дод. А1). До таких складових входять: визначення та аналіз потенційних можливостей для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, ідентифікація всіх матеріальних і організаційних засобів для розвитку організації; стратегічне планування, що включає узгодження цілей та завдань управління трудовими ресурсами на тримісячний або п'ятирічний період; визначення першочергових завдань і таке інше. Методи ефективної кадрової політики на підприємстві, які подані у додатку А2, включають адміністративні методи, спрямовані на свідому

мотивацію працівників для підвищення їх продуктивності; економічні методи, які передбачають матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників; соціально-психологічні методи, що базуються на використанні моральних стимулів до високопродуктивної праці та впливу на кожного працівника за допомогою психологічних прийомів для досягнення стратегічних завдань підприємством.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами дослідження встановлено, що кадрова політика є складовою загальною стратегією і тактикою управління персоналом, що поєднує різні форми роботи з персоналом, стилі поведінки персоналу у підприємстві та плануванні використання робочої сили. Набір характеристик кадрової політики підприємства визначається її відповідністю стратегії, орієнтованою на довгострокове планування, важливістю ролі кадрової служби та взаємозалежними функціями і процедурами роботи з персоналом. Загалом кадрова політика підприємства проявляється в основних моделях, найважливіших базових принципах, які визначають загальний напрям і зміст кадрової роботи і мають вирішальне значення у сфері управління персоналом на підприємствах і взаємовідносин компанії з зовнішнім середовищем.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Державне підприємство «Романівський лісгосп агропромисловий комплекс» розміщений в північній частині Житомирського регіону, підпорядковується безпосередньо ЖОЛКО «Житомироблагроліс». Лісгосп був сформований у 2000 році. У додатку Б наведена коротка інформація про адміністративно-організаційну структуру підприємства, яка включає п'ять лісництв, деревообробний цех та автотранспортний гараж. Організаційна структура ДП «Романівський лісгосп АПК» за типом являється лінійно-функціональною. Це свідчить, проте що за лінійно-функціональної структури управління зв'язки «керівник-підлеглий» будуються за ієрархічною лінією, коли кожен працівник є підзвітною тільки одній особі. Керівники функціональних підрозділів ДП «Романівський лісгосп АПК» не мають прав щодо розпорядження і лише здійснюють вплив на виробничі підрозділи формально, доводячи завдання та їх контроль до підрозділів, які їм ввірені.

Підприємство займається наступними видами діяльності: лісове господарство, яке ґрунтується на рубках та пов'язані з веденням лісового господарства, лісокультурних роботах в лісовому фонді, охороні лісу від пожеж, боротьбі із шкідниками та хворобами лісу, лісозаготівлі, а також лісопромислова діяльність, яка передбачає рубки по головному лісокористуванню та переробці деревини, яка полягає у виготовленні пиломатеріалів, технологічної тріски, заготовок для європіддонів, деревного вугілля, дранки штукатурної та інші.

За даними таблиці 2.1 у структурі товарної продукції ДП «Романівський лісгосп АПК» у середньому за 2020-2022 рр. найбільшу частку займають дрова – 33,75%, лісоматеріали – 28,55 % та пиломатеріали – 10,08%. Крім того, підприємство реалізує продукцію, яка користується попитом як допоміжна для промислового виробництва – живиця, тара технічна, тирса та

з поміж населення – плінтуси, рубанці, паркан, віники березові, живці для лопат тощо.

Рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами із року в рік зростає, про це засвідчує зростання власного капіталу на 665,1 тис. грн та загальної вартості майна на 11652,7 тис. грн (дод. Б1).

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції ДП «Романівський лісгосп АПК»

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020 -2022 рр.	
	тис.грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Дрова	20862,8	37,88	29963,2	33,44	29474,27	31,6	26766,76	33,75
Лісоматеріал	11946,0	21,69	27382,7	30,56	28597,50	30,66	22642,07	28,55
Пиломатеріали	6465,9	11,74	7903,1	8,82	9616,45	10,31	7995,15	10,08
Пелети	5568,2	10,11	7195,1	8,03	7583,09	8,13	6782,13	8,55
Паливні брикети	4444,6	8,07	5878,0	6,56	5251,27	5,63	5191,29	6,54
Дошка облицювальна	1916,6	3,48	4077,0	4,55	5661,67	6,07	3885,09	4,90
Заготовки меблеві чорнові	721,5	1,31	3174,9	3,54	3059,35	3,28	2318,58	2,92
Паливна тріска	2032,3	3,69	1890,6	2,11	1809,50	1,94	1910,80	2,41
Інші	1117,7	2,03	2138,6	2,39	2219,89	2,38	1825,4	2,29
Разом	55075,6	100,0	89603,2	100,0	93273	100	79317,27	100,0

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

У ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2022 р. у порівнянні з 2020 р. спостерігається збільшення суми основних засобів на 14749,2 тис. грн та, водночас, спостерігається зниження норми прибутку на 0,5 %, а фондівдачі на 0,2 грн та зростання фондоємності продукції – на 0,03 грн. Ступінь зносу основних виробничих засобів залишається високим для підприємства та складає 43,0%. Зменшення середньорічної вартості оборотних засобів на 499,5 тис. грн сприяло зростанню коефіцієнта обороту оборотних засобів на 4,1 % та зниженням тривалості 1 обороту на 30 днів (табл. 2.2).

Поповнення виробничого потенціалу новітніми основними засобами і підвищення ефективності його використання сприяло зростанню фінансових результатів на підприємстві.

Загалом підприємство здійснює ефективну діяльність. Відтак, за 2022 р. у порівнянні з 2020 р., сума чистого доходу збільшилася на 38197,4 тис.грн та чистий прибуток підприємства зріс на 6,6 тис. грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

**Ефективність використання виробничих ресурсів
ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/ -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	55075,6	89603,20	93273,0	38197,4	169,4
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	17671,5	25611,5	32420,7	14749,2	183,5
Фондовіддача, грн	3,1	3,5	2,9	-0,2	93,5
Фондоємкість, грн	0,32	0,29	0,35	0,03	109,4
Ступінь зносу основних виробничих засобів, %	42,7	34,1	43,0	0,3	100,7
Середньорічна чисельність працівників, осіб	193	209	212	19	109,8
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	91,6	122,5	152,9	61,3	166,9
Отримано чистого доходу на 1 працівника, тис.грн	285,4	428,7	439,9	154,5	154,1
Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн	102,1	160,6	190,3	88,2	86,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	10385,5	11364,5	9886	-499,5	95,2
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	5,3	7,9	9,4	4,1	177,4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	68	46	38	-30	55,9
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	440,3	815,5	446,9	6,6	101,5
Норма прибутку, %	1,6	2,2	1,1	-0,5	-

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

Із року в рік на підприємстві зростає чисельність працівників. У 2022 р. середньорічна кількість працюючих становила 212 осіб та на одного

середньорічного працівника отримано чистого доходу 439,9 тис. грн. За зростання чисельності персоналу на 9,8 %, продуктивність праці збільшилася на 54,1 %. Зростання продуктивності праці пояснюється як збільшенням фондоозброєності працівників на 66,9 % так і зростанням середньорічної оплати праці 1 працівника на 86,4 %. Таким чином, на ДП «Романівський лісгосп АПК», за 2020-2022 рр, зростає ефективність використання виробничих засобів та персоналу, що в кінцевому підсумку дозволяє збільшувати прибуток підприємства [3].

Таблиця 2.3
Фінансові результати діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	55075,6	89603,20	93273,0	38197,4	69,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	42811,1	70254,6	73579,7	30768,6	71,9
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	12264,5	19348,6	19693,3	7428,8	60,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	649,0	1000,0	1160,5	511,5	78,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	12264,5	19348,6	19693,3	7428,8	60,6
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	607,3	994,5	545,0	-62,3	-10,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	440,3	815,5	446,9	6,6	1,5

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

Оцінюючи ліквідність ДП «Романівський лісгосп АПК», виявляємо достатність поточних, оборотних активів для погашення поточних зобов'язань,

а саме – короткострокової кредиторської заборгованості (дод. Б2). Коефіцієнт абсолютної ліквідності за 2022 р. має динаміку до збільшення 0,2 пункти, що оцінюється позитивно. Таке, зростання пояснюється тим, що в 2022 р. темпи росту оборотних засобів були вищі, ніж темпи росту в порівнянні з 2020 р., оборотні засоби зросли на 121,5%.

За додатком Б3, у 2022 р. у ДП «Романівський лісгосп АПК» рентабельність продукції складала 14,17%, що на 4,46 % нижче 2020 р., що пояснюється зростанням її собівартості, а особливо відчутним стало за час стрімкого зростання курсу доллара, оскільки розрахунок за сировину проходить в іноземній валюті.

Важлива роль у економічному розвитку підприємства належить кадровій політиці, яка ґрунтується на підборі кадрів відповідної кваліфікації, їх розвитку у підприємстві та застосуванню мотивації до продуктивнішої праці на робочих місцях. Раціональне використання персоналу підприємства є основою збільшення виробництва високоякісної продукції. Людина найважливіший ресурс суспільного виробництва, її продуктивність праці, мотивація та креативність є визначальними чинниками успіху стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на інтенсифікацію виробництва та зростання його конкурентоздатності [3].

Структуру персоналу ДП «Романівський лісгосп АПК» наведено на рис. 2.1. У середньому за 2020-2022 рр. з поміж персоналу підприємства найбільшу питому вагу – 80,0 % складають працівники. Втім, за аналізуємий період спостерігалось збільшення чисельності працівників на 19 осіб (або на 9,8 %), що більшою мірою пов'язано з збільшенням обсягів виробництва лісопродукції. Кадрова політика підприємства враховує кількісний та якісний аспекти оцінки персоналу підприємства. Якісна характеристика залежить від рівня його кваліфікації. Визначається зміна у рівні освіти, віковому складі та стажі роботи, причини цих змін; розробляються заходи з підбору кадрів, їх підготовки та підвищення кваліфікації. Аналіз якісного складу персоналу ДП

«Романівський лісгосп АПК» за віком вказує, що найбільша частка працюючих на підприємстві має вік від 30 до 50 років – 67,0 %.

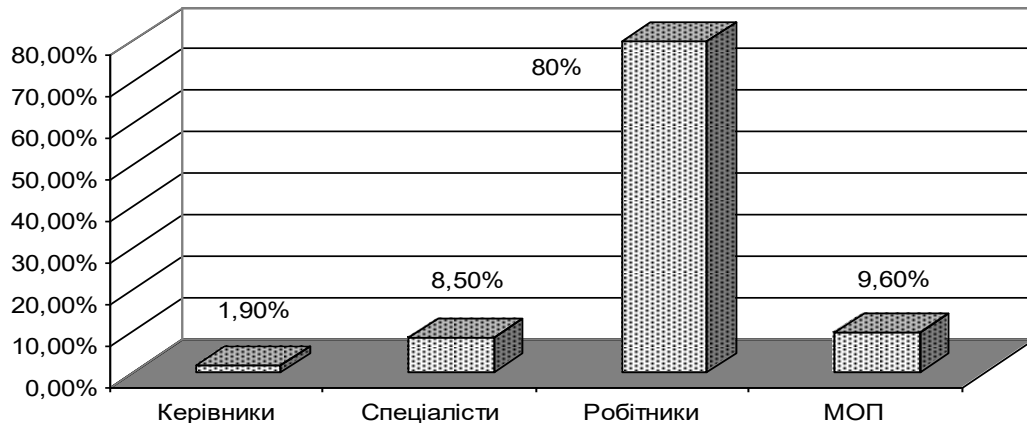


Рис. 2.1. Структура персоналу ДП «Романівський лісгосп АПК», %
Джерело: побудовано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

Такий високий відсоток працівників даних вікових груп може свідчити про те, що на підприємствах спостерігається «старіння» персоналу, що підтверджується відсутністю працівників віком від 18 до 30 років [3]. Проте, за останні роки є позитивні тенденції щодо збільшення чисельності працівників віком від 18 до 30 років. Це вказує на пошуки робочих місць у сільській місцевості та на розвиток підприємництва у даному регіоні (дод. Б.4). Наразі за наявних виробничих потужностей підприємство не в повному обсязі укомплектовано працівниками. Віковий склад працівників – чоловіки від 28 до 57 років, жінки від 35 до 48 років.

Необхідно відмітити, про деяке покращання якості трудових ресурсів у ДП «Романівський лісгосп АПК» за рівнем освіти (дод. Б5). Так, у 2022 р. з поміж працівників, середній рівень освіти зменшився на 0,4 пункти структури, та зріс рівень вищої освіти та середньої спеціальної відповідно на 0,2 і 0,4 пункти структури. Отже, у пошуках робочих місць відбувається деяке покращання якості робочої сили підприємства. Найбільша частка працівників має трудовий стаж більше 20 років, це свідчить про підвищення якості персоналу підприємств. Однак, за 2022 р. лише 16 осіб сільськогосподарських підприємств, які підвищили рівень кваліфікації, пройшли фахову підготовку та перепідготовку

ще 9 осіб. Слід зазначити, що рівень освіти та здобутої кваліфікації прямопропорційно забезпечує зростання продуктивності праці та чистого прибутку, про що свідчать фінансово-економічні показники діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК».

Забезпеченість підприємства працівниками масових професій розглянемо у додатку Бб. Особливе місце в економічному розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» належить забезпеченості підприємства працівниками за професіями, а насамперед робітничими. За 2020-2022 рр. ДП «Романівський лісгосп АПК» не в повному обсязі забезпечено працівниками масових професій. Зокрема, зменшено на 16 осіб вальників лісу, водіїв автомобілів. Це пов'язано з тим, що у підприємстві економічно обґрунтовано визначають кількість працівників, які необхідні для виконання певних обсягів робіт.

В цілому ДП «Романівський лісгосп АПК» незабезпечені працівниками, про це свідчить баланс трудових ресурсів, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Баланс трудових ресурсів ДП «Романівський лісгосп АПК»

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р., +, -	
	Пот- реба, осіб	Наяв- ність, осіб	Пот- реба, осіб	Наяв- ність, осіб	Пот- реба, осіб	Наяв- ність, осіб	Пот- реба, осіб	Наяв- ність, осіб
Всього працівників з них:	197	193	212	209	231	212	34	19
лісничий та помічники лісничого	14	15	15	15	15	15	1	-
інженер лісового господарства	14	14	15	15	15	15	1	1
інженер лісових культур	11	11	14	14	14	14	3	3
водії автомобілів	24	22	24	22	24	23	-	1
Вальники лісу	116	110	124	122	143	123	27	13
майстер лісу	10	10	10	10	10	11	-	1
егери	10	11	10	10	10	11	-	1

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

За даними таблиці видно, що на ДП «Романівський лісгосп АПК», за 2022 р. у порівнянні з 2020 р., збільшено чисельність працівників на 19 осіб. Така ситуація пояснюється, в першу чергу, розширенням масштабів виробництва, що

супроводжується залученням працівників. З економічної точки зору, це є позитивним, оскільки підприємство до кількості працюючих підходять за науково-обґрунтованими нормативами. Водночас, підприємство має найбільшу потребу у робітничих посадах – вальники лісу та водії автомобілів.

На ДП «Романівський лісгосп АПК» оборот робочої сили поділяють на необхідний оборот робочої сили виникає з об'єктивних причин, незалежних від адміністрації підприємства. Зворотний оборот, у свою чергу, включає в себе відправлення працівників через порушення трудової дисципліни, прогули, недостатню кваліфікацію, судові рішення тощо. На практиці може траплятися і оборотна ситуація - недостатній оборот робочої сили, коли з різних причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства, що підтверджується збільшенням чисельності працівників пенсійного віку. Аналіз руху робочої сили підприємства вказує на те, що загальний оборот зменшився у базовому періоді на 1,7%, а оборот прийому зросла на 3,2% у звітному періоді (дод. Б7). Особливу увагу приділяють коефіцієнту рухомості персоналу, оскільки велика рухомість може негативно впливати на продуктивність праці. На підприємстві в 2022 році спостерігається зменшення коефіцієнта рухомості персоналу на 1,8%, що є позитивним явищем. Зменшення рухомості персоналу пов'язано зі скороченням кількості працівників, які вирішили звільнитися за власним бажанням або були звільнені за порушення трудової дисципліни.

Необхідно економне та ефективне використання робочого часу для виконання виробничої програми та раціонального використання трудових ресурсів (додаток Б8). Аналіз використання робочого часу у ДП «Романівський лісгосп АПК» вказує на збільшення цілоденних втрат робочого часу через підвищення кількості відпусток на навчання (з додатковим одним днем), лікарняних (з додатковими п'ятьма днями), виконання громадських і державних обов'язків (з додатковими 0,8 днями), періоди простоїв (з додатковими двома днями), прогулів (з додатковим одним днем), і невиходу з дозволу адміністрації (з додатковими двома днями). Загальна втрата становить 11,8 дня. Ці втрати

частково компенсовано скороченням тривалості чергових відпусток (-0,5 дня) та відпусток через вагітність (-2 дні). Разом -2,8 дня. Загальна кількість невиходів на роботу $(12 + (-4,3)) = 201$ день. Важливо відзначити, що розрахунок втрат робочого часу не повністю відображає реальну картину через недокументовані втрати тривалістю 15-20 хвилин (іноді більше), що можуть виникати з боку працівників. Отже, фактично відпрацьований час може бути завищений.

Ефективність використання персоналу підприємства визначається продуктивністю праці та трудомісткістю продукції (табл. 2.5). Трудомісткість продукції – це показник, що відображає витрати робочого часу на виробництво одиниці або загального обсягу виготовленої продукції. Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок: зі зменшенням трудомісткості продуктивність праці зростає, і навпаки.

Щоб виявити потенційні резерви збільшення продуктивності праці у ДП «Романівський лісгосп АПК», слід визначити ключові чинники, які впливають на цей показник. Із визначення річної продуктивності праці стає зрозумілим, що збільшення (чи зменшення) цього показника може відбуватися за рахунок зменшення (чи збільшення) кількості працівників, зміни обсягу виробництва продукції, або при одночасному впливі обох цих факторів. Для розрахунку зміни річної продуктивності праці внаслідок вивільнення (або надмірного утримання) працівників можна скористатися наступною формулою:

$$\Delta P_{\text{пр}} = \frac{КП_0 - КП_1}{КП_1} \cdot 100, = 5,3 \%$$

де $\Delta P_{\text{пр}}$ – приріст (зниження) річної продуктивності праці завдяки вивільненню працівників; $КП_1$ і $КП_0$ – кількість працівників відповідно в звітному і базовому періодах.

Вплив збільшення обсягу виробництва продукції на приріст продуктивності праці визначається за формулою:

$$\Delta P_{\text{пр}} = \frac{(ВП_1 - ВП_0) \cdot КП_0}{КП_1 \cdot ВП_0} \cdot 100, = 28 \%$$

де $\Delta\Pi_{\text{ин}}$ – приріст річної продуктивності праці завдяки збільшенню обсягу виробництва; ВП_1 і ВП_0 – обсяг виробництва валової продукції відповідно в звітному і базовому періодах.

Тобто, виявлено, що підвищення продуктивності праці у ДП «Романівський лісгосп АПК» можливе за рахунок вивільнення 2 працівників на – 5,3 % і збільшення обсягу виробництва продукції на – 28 %.

Таблиця 2.5

Ефективність використання персоналу ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	193	209	212	19	9,8
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	158,8	195,8	197,9	2,1	1,76
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	288	288	288	36	15
Коефіцієнт використання персоналу	20,2	22,3	21,6	-0,7	-3,7
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	1588,1	1884,8	2219	334,2	34,9
Отримано чистого доходу на 1 люд.- год, грн	123,85	186,08	190,96	67,11	54,2
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	8511	13381	15856	7345	86,3
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	102,1	160,6	190,3	88,2	86,4

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

Підвищення продуктивності використання робочого потенціалу - це ключовий показник, який визначається порівнянням результатів та ресурсів, витрачених на досягнення цієї мети. Аналіз темпів росту заробітної плати та продуктивності праці у ДП «Романівський лісгосп АПК» наведено у таблиці 2.6.

Дана ситуація свідчить про те, що у підприємстві ріст продуктивності праці значно перевищує оплату праці. Необґрунтованими є дії керівників даного підприємства щодо надто низького рівня оплати праці.

Таблиця 2.6

**Темпи росту заробітної плати та продуктивності праці
у ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показники	2020 р.	2021 р.	Темп росту	2022 р.	Темп росту до 2020 р.	Темп росту до 2021 р.
1.Середньоспиркова чисельність працівників, осіб	193	209	108,3	212	109,4	101,4
3.Середньорічна заробітна плата працівника, грн	102,1	160,6	156,7	190,3	186,4	118,5
5. Вироблено продукції на одного працівника, грн/чол.	1588,1	1884,8	118,7	2219,0	139,7	117,7

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

Дана ситуація свідчить про те, що у підприємстві ріст продуктивності праці значно перевищує оплату праці. Необгрунтованими є дії керівників даного підприємства щодо надто низького рівня оплати праці. Адже, у майбутньому це може призвести до зниження продуктивності праці. Це є негативною тенденцією для підприємства.

Висновок до розділу 2

Низька зацікавленість працівників у досягненні результатів своєї праці, обмежений рівень механізації та автоматизації виробництва, повільне впровадження новітніх технологій та низька технологічна та трудова дисципліна, а також економічна криза в останні роки можуть призвести до падіння продуктивності праці. З цього приводу стає актуальною необхідність розробки системи матеріального стимулювання працівників, зокрема шляхом встановлення науково обгрунтованого рівня оплати праці та впровадження нової системи оплати за фактичні результати роботи. Це дозволить визначати заробітну плату працівників в залежності від їхнього внеску у виробництво продукції ДП «Романівський лісгосп АПК».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

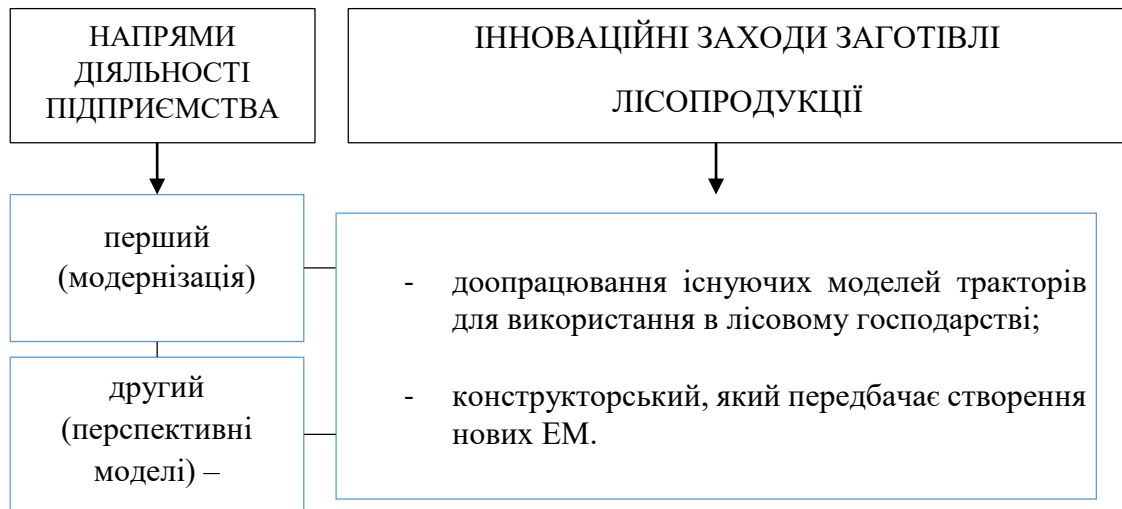
ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Кадровий потенціал виступає невід'ємною складовою ефективного механізму розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК». У умовах ринку підприємство потребує не лише фахівців з високою кваліфікацією, але й здатних самостійно приймати рішення та нести повну відповідальність за виконані завдання. Для ДП «Романівський лісгосп АПК» кадрове забезпечення виступає ключовою складовою господарської системи, оскільки воно значно впливає і непосредно взаємодіє з іншими ресурсами підприємства, такими як фінансові потоки, лісові ресурси та матеріально-технічне забезпечення. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів, таких як рівень працездатності, матеріальне стимулювання, мотивація праці, а також естетичні та санітарно-гігієнічні умови, які непосредно або опосередковано впливають на здоров'я та моральну поведінку працівників. Саме тому потрібно систематично розвивати та вдосконалювати кадрову політику на підприємстві, яка може забезпечувати нормальний процес відтворення робочої сили на підприємстві.

Для підвищення ефективності використання персоналу на ДП «Романівський лісгосп АПК» пропонуються новаторські технології лісозаготівлі (рис. 3.1). Оскільки затрати праці та їх оплата значно впливають на собівартість продукції та відзначаються негативним впливом на ефективність функціонування підприємства, запропоновані нові технології лісозаготівлі, які відрізняються меншими витратами на заготівлю лісоматеріалів та більшою ефективністю їх експлуатації, що дасть змогу зменшити чисельність працівників.

Запропонована концепція розвитку енергомашин у ДП «Романівський лісгосп АПК» охоплює два стратегічні напрямки. Перший напрямок, що передбачає модернізацію та включає в доопрацювання існуючих моделей

тракторів для їх використання в лісовому господарстві. Другий напрямок, орієнтований на перспективні моделі, є конструкторським і включає створення



нових енергомашин, відповідно до концепції розвитку лісгосподарських тракторів.

Рис. 3.1. Інноваційні технології заготівлі лісопродукції ДП «Романівський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Другий напрямок відповідає концепції розвитку технологічного обладнання для лісгосподарських робіт. Під час створення таких машин для вирощування лісових насаджень та обслуговування лісу слід забезпечити: мінімізацію розмірів; високу рухливість і прохідність; можливість встановлення технологічного обладнання для поливу, обприскування та добрив; а також встановлення універсальних пристроїв для з'єднання з технічним обладнанням.

Аналіз додатку Б вказує на збільшення кількості автомобілів та автомобіле-днів у плановому 2024 році на 5 одиниць порівняно з фактичними даними за 2022 рік у ДП «Романівський лісгосп АПК». Обсяг перевезень планується збільшити на 26,1%, а вантажообіг відповідно зросте на 11,1%. Варто зазначити, що середня експлуатаційна швидкість підвищиться на 0,5 км/год, або на 3,4%, а середня відстань перевезень вантажу збільшиться на 0,7 км (що становить збільшення на 2,3%). Спад коефіцієнта використання пробігу вказує

на збільшення незавантажених пробігів транспортних засобів, хоча, як відзначалося раніше, збільшилася протяжність лісових доріг. Для поліпшення цього показника потрібно оптимізувати маршрути та методи транспортування вантажів. Показник середньої відстані перевезень 1 тонни вантажу свідчить про тенденцію до зростання відстаней перевезень вантажів. В цьому випадку обґрунтованим є використання вантажівок високої грузопідйомності. Витрати пального за планом на 2024 рік зменшаться на 27,6% в порівнянні з фактичними даними року, що є позитивним фактором.

Застосування передових технологій в ДП «Романівський лісгосп АПК» сприяє швидкому зменшенню витрат на одиницю маси вантажу, що вказує на поліпшення використання вантажопідйомності існуючого автотранспорту та поповнення парку транспортних засобів високої грузопідйомності. Зокрема, витрати пального, в розрахунку на 100 тонн вантажу, впали на 47,7% за аналізований період, в розрахунку на 100 кілометрів пробігу – на 31,8%, і в розрахунку на 100 тонн-кілометрів транспортної роботи – на 50,1%. Ці дані свідчать про наявні резерви для покращення показників використання автотранспорту та зменшення витрат на їх обслуговування. Зменшення чисельності персоналу сягне близько 11%. Керівництво ДП «Романівський лісгосп АПК» має зацікавленість у раціональному використанні персоналу. Вітчизняна теорія та практика передбачають проведення розрахунків щодо кількості працівників на наступний рік, зазвичай включених у бізнес-плани. Для цих розрахунків підприємство використовує програми економічного розвитку підрозділів, збірники норм і нормативів витрат на працю та матеріали для виробництва одиниці продукції, розробляють баланс часових витрат на виготовлення запланованого обсягу продукції.

На вирішення зазначених питань використовуємо економіко-математичні методи. Математичні моделі дають змогу встановити оптимальну кількість працівників ДП «Романівський лісгосп АПК», а також вибрати з можливих варіантів найкращу схему формування кадрового потенціалу у підприємстві.

Мета економіко-математичної задачі полягає у визначенні кількості працівників для виконання виробничої програми ДП «Романівський лісгосп АПК».

Задача розв'язується за двома критеріями:

- 1) мінімізація кількості працівників підприємств, цільова функція за яким має такий вигляд:

$$\min \sum_{r \in R} x_r, \quad (3.1),$$

- 2) максимальне виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника знаходимо за виразом функції:

$$\max \left(\sum_{j \in T} c_j x_j - \sum_{l \in RYGYs} d_l x_l \right), \quad (3.2),$$

Для запису структурної економіко-математичної моделі задачі прийняті такі позначення:

R – середньоорічна чисельність працівників, зайнятих у виробництві продукції підприємства, тис. осіб

T – виробництво валової продукції сільського господарства з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь у сільськогосподарських підприємствах, тис. грн.;

G – продукція сільського господарства з розрахунку на одну особу в сільськогосподарських підприємствах, тис. грн;

S – площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника у сільськогосподарських підприємствах, тис. га;

P – середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.

Структурна економіко-математична модель задачі:
за обмежень:

$$x_t = N_t; t \in T, \quad (3.3),$$

(виробництва продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь у підприємствах, тис. грн);

$$\sum_{r \in R} a_{rgp} x_k + \sum_{s \in S} a_{sgp} x_s - \sum_{t \in T} v_{tgp} x_t \geq 0; g \in G; p \in P. \quad (3.4),$$

(продукція сільського господарства з розрахунку на одну особу в сільськогосподарських підприємствах, тис. грн);

$$\sum_{i \in R} \alpha_i x_i - \sum_{j \in R} \beta_j x_j \leq 0, \quad (3.5),$$

(площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника у сільськогосподарських підприємствах, тис. га)

$$N_{s,\min} \leq x_s \leq N_{s,\max}; s \in S \quad (3.6),$$

(середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.);

$$x_j \geq 0; j \in RYTYGYSYP \quad (3.7),$$

Одним із показників, що яскраво відображають вплив трудові ресурси на діяльність підприємства, є середньорічна чисельність працівників.

Поділивши загальну трудомісткість виробничої програми на річний фонд робочого часу одного працівника одержують середньорічну чисельність працівників у підприємстві.

Середньорічна чисельність працівників (709311 / 1900) = 196 осіб.

За результатами моделювання, отримано орієнтовну чисельність працівників різних категорій на ДП «Романівський лісгосп АПК». Планування чисельності працівників підприємства до 2024 р. наведено у додатку В1. Отже, планова кількість всіх працівників на 2024 р. становить 196 осіб, що на 16 осіб менше кількості працівників 2022 р. Вивільнення зайвих працівників у підприємстві сприятиме підвищенню продуктивності праці та росту оплати праці. З метою визначення забезпеченості трудовим потенціалом, а також виявлення надлишку чи нестачі у працівниках у кожному підприємстві складають баланс трудових ресурсів (табл. 3.1).

За даними таблиці 3.1. видно, що прогнозована кількість працівників для виконання виробничої програми ДП «Романівський лісгосп АПК» є на 35 осіб меншою до розрахованої потреби (потреба розраховувалася за нормативами) та на 16 осіб більше наявної кількості працюючих. Підприємство до 2024 р. має зменшити

збільшити чисельність вальників лісу на 29 осіб, водіїв на 2 особи та інженерів лісових культур на 4 особи.

Таблиця 3.1

**Прогнозований баланс трудових ресурсів
ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Категорії персоналу	2022 р.		2024 р.	Прогноз 2022 р. до 2024 р., +, -, до	
	потреба, осіб	наявність, осіб	прогнозована потреба, осіб	потреби, осіб	наявності, осіб
Всього працівників з них:	231	212	196	-35	-16
лісничий та помічники лісного	15	15	15	-	-
інженер лісового господарства	15	15	15	-	-
інженер лісових культур	14	14	10	-4	-4
водії автомобілів	24	23	22	-2	-1
Вальники лісу	143	123	114	-29	-9
майстер лісу	10	11	10	-	-1
сгери	10	11	10	-	-1

Джерело: розраховано за звітністю підприємства.

Баланс підприємства складається переважно з резервів робочого часу, вимірюваних у людино-годинах, та потреби у додаткових ресурсах. Наша думка полягає в тому, що такий організований робочий процес на підприємстві виявляється дуже ефективним, оскільки дозволяє визначати щомісячні та щорічні потреби в працівниках. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та раціональному використанню робочого потенціалу, що призводить до отримання більших фінансових вигід.

Укомплектування кадрів до прогнозованої кількості працівників у сільськогосподарських підприємствах Баранівського району дозволить отримати максимальне виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника, рис. 3.2.

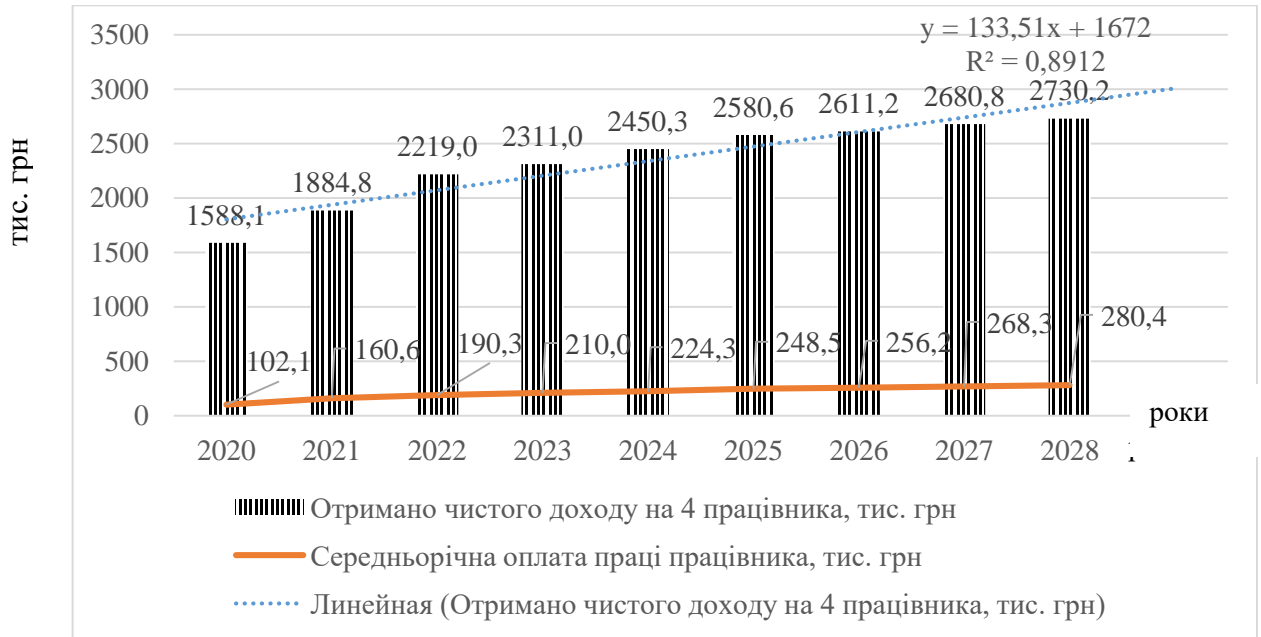


Рис. 3.2. Прогноз продуктивності та оплати праці персоналу ДП «Романівський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Отже, до 2024 р., за рахунок приведення чисельності працівників до розрахованого оптимального значення за оптимізаційною задачею, обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника на підприємстві зростає на 32,3 %, а оплата праці на 16,2 %.

Основне завдання економістів у галузі трудової діяльності полягає у розробці ефективних стратегій використання трудових ресурсів з метою збільшення обсягів виробництва продукції та рівномірного залучення ресурсів протягом року. Робота з кадрами у підприємстві є ключовою для підвищення продуктивності трудових ресурсів. Цей процес передбачає систематичне та обдумане планування, здатність ефективно взаємодіяти з різноманітним спектром завдань та мати чіткий, наперед підготовлений план.

Головними завданнями кадрової стратегії сільськогосподарських підприємств Баранівського району на плановий рік (2024 р.) є: формування кадрового потенціалу; покращення принципів та методів відбору персоналу; обґрунтування форм і видів навчання, а також оптимізація розташування кадрів; організація професійної орієнтації, перепідготовки кадрів, проведення атестації

та оцінки кваліфікаційного рівня; підвищення кваліфікаційного рівня; аналіз плинності кадрів.

Для удосконалення кадрової політики слід активізувати власні зусилля в обраному напрямку роботи з персоналом які наведено у додатку В2.

У період трансформаційної економіки менеджери підприємств повинні приділяти особливу увагу вищезазначеним факторам, які впливають на персонал підприємства, оскільки це визначатиме результативність колективу та його конкурентоспроможність на ринку (дод. В3).

Ступінь реалізації загальних цілей організації визначає ефективність управління персоналом. Цей процес можна умовно розглядати на два етапи: перший - оцінка загальної ефективності використання трудових ресурсів, а другий - визначення «вузьких місць» в діяльності організації та розробка та впровадження заходів з метою підвищення її ефективності.

Висновок до розділу 3

Кадровий потенціал виступає невід'ємною складовою ефективного механізму розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК». Для підвищення ефективності використання персоналу на ДП «Романівський лісгосп АПК» пропонуються новаторські технології лісозаготівлі. За результатами моделювання, отримано орієнтовну чисельність працівників різних категорій на ДП «Романівський лісгосп АПК». Планування чисельності працівників підприємства до 2024 р. наведено у додатку В1. Отже, планова кількість всіх працівників на 2024 р. становить 196 осіб, що на 16 осіб менше кількості працівників 2022 р. Вивільнення зайвих працівників у підприємстві сприятиме підвищенню продуктивності праці та росту оплати праці.

Отже, до 2024 р., за рахунок приведення чисельності працівників до розрахованого оптимального значення за оптимізаційною задачею, обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника на підприємстві зросте на 32,3 %, а оплата праці на 16,2 %.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що кадрова політика є складовою загальною стратегією і тактикою управління персоналом, що поєднує різні форми роботи з персоналом, стилі поведінки персоналу у підприємстві та плануванні використання робочої сили. Набір характеристик кадрової політики підприємства визначається її відповідністю стратегії, орієнтованою на довгострокове планування, важливістю ролі кадрової служби та взаємозалежними функціями і процедурами роботи з персоналом. Загалом кадрова політика підприємства проявляється в основних моделях, найважливіших базових принципах, які визначають загальний напрям і зміст кадрової роботи і мають вирішальне значення у сфері управління персоналом на підприємствах і взаємовідносин компанії з зовнішнім середовищем.

Низька зацікавленість працівників у досягненні результатів своєї праці, обмежений рівень механізації та автоматизації виробництва, повільне впровадження новітніх технологій та низька технологічна та трудова дисципліна, а також економічна криза в останні роки можуть призвести до падіння продуктивності праці. З цього приводу стає актуальною необхідність розробки системи матеріального стимулювання працівників, зокрема шляхом встановлення науково обґрунтованого рівня оплати праці та впровадження нової системи оплати за фактичні результати роботи. Це дозволить визначати заробітну плату працівників в залежності від їхнього внеску у виробництво продукції ДП «Романівський лісгосп АПК».

Кадровий потенціал виступає невід'ємною складовою ефективного механізму розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК». Для підвищення ефективності використання персоналу на ДП «Романівський лісгосп АПК» пропонуються новаторські технології лісозаготівлі. За результатами моделювання, отримано орієнтовну чисельність працівників різних категорій на ДП «Романівський лісгосп АПК». Планування чисельності працівників підприємства до 2024 р. наведено у додатку В1. Отже, планова кількість всіх

працівників на 2024 р. становить 196 осіб, що на 16 осіб менше кількості працівників 2022 р. Вивільнення зайвих працівників у підприємстві сприятиме підвищенню продуктивності праці та росту оплати праці.

Отже, до 2024 р., за рахунок приведення чисельності працівників до розрахованого оптимального значення за оптимізаційною задачею, обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника на підприємстві зросте на 32,3 %, а оплата праці на 16,2 %

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 07.02.2023).
2. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2019. No 2(17). С. 44–48.
3. Бугайчук, В., Кривульський С.В., Глюза К.А. (2023). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-48>.
4. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(1). С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_28(1)_8)
5. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. Наука, технології, інновації. 2020. № 1. С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_4
6. Білецький О. В., Дороніна О. А. Трансформація підходів до формування кадрової політики як складової ефективного оборонного менеджменту. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2. С. 209-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2020_2_24
7. Бордунова С. О. Кадрова політика підприємства. Сучасні технології менеджменту забезпечення сталого розвитку економіко-правових систем в умовах євроінтеграції : тези допов. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 18-19 квітня 2019 р.). 2019. С. 17–19.
8. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства.

Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. 2019. Т. 1. № 10. С. 40–51.

9. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.

10. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

11. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_20)

12. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Економіка. 2019. Вип. 1(53). С. 86–90

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом :навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

14.Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 07.11.2023).

15. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 2. С. 106–114.

16. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/12.pdf>

17. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12

18. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць. 2019. № 5. С. 81-85.

19. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. 2020. № 24. С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_24_14

20. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>

21. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2022. №6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>

22. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 127–133.

23. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 07.11.2023)

24. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_9

25. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики. 2020. № 29. С. 167-170. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e05993a-d061-4d57-8df4-08a9f03eda8f/content>

26. Степенко В. Особливості формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 103-105.

27. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI. 2022. No 3–4. С.66–70

28. Турчина С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_2_5

29. Угринюк О. М. Формування ефективною кадровою політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. С. 338-341 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf>

30. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.

31. Хіміч Л., & Кубіцький С. (2023). Шляхи і методи вдосконалення процесу формування та реалізації кадрової політики організації. Матеріали конференцій МЦНД, (21.07.2023; Хмельницький, Україна), 71–76.

32. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. № 37. С. 174–181. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.190769>

33. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. Епоха науки. 2020. №22. С. 201-211

34. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_64

35. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24

36. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2019. Вип. 25. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2019_25_10

37. Adamovic M. The cultural influence on employees' preferences for reward allocation rules: A two-wave survey study in 28 countries. Human Resources Management Journal. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12486>

38. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. Human Resource Management Journal. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483>

39. Kilroy J., Dundon T., Townsend K. Embedding reciprocity in human resource management: A social exchange theory of the role of frontline managers. Human Resource Management Journal. September 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12468>

40. Lee B.Y., Kim T-Y., Liu Zh., Wang Y. Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. Human Resource Management Journal. October 30, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.1248>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Категорії персоналу підприємства

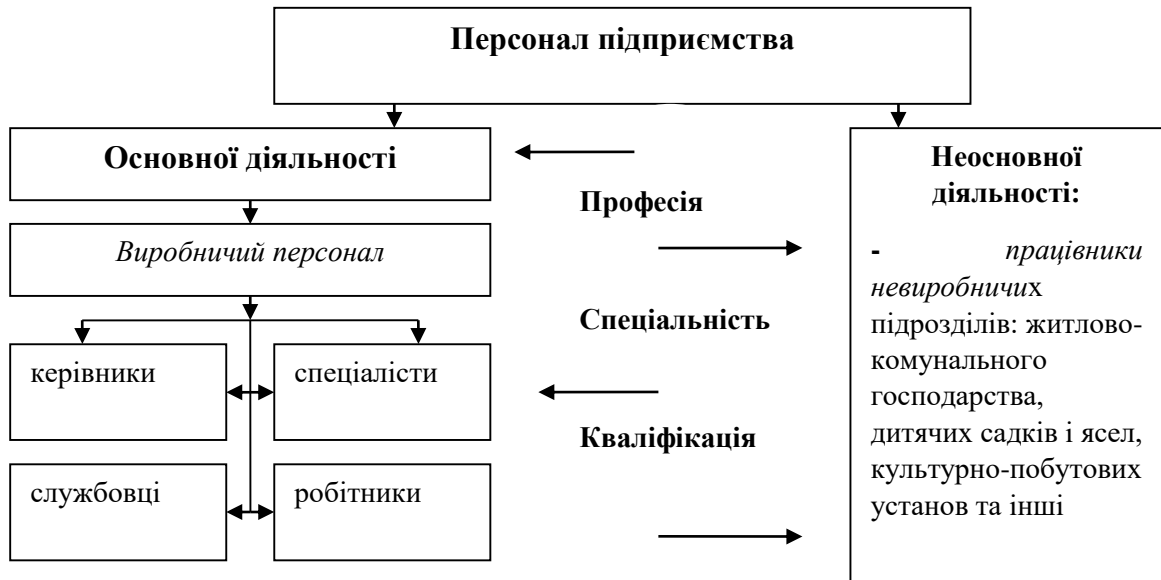


Рис. 1. Категорії персоналу підприємства

Джерело: розроблено на основі джерела [34, с. 92].

ДОДАТОК А1

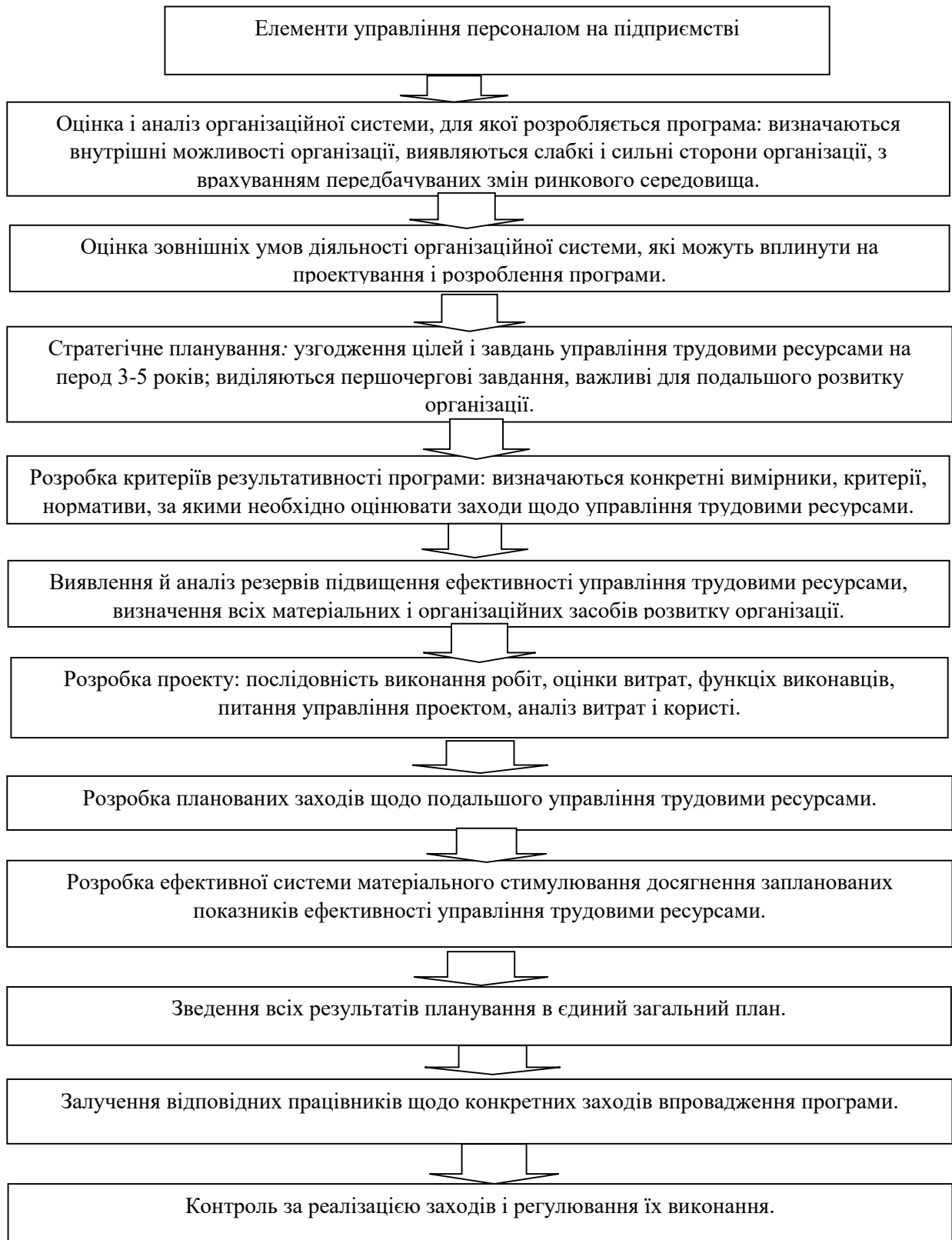


Рис. 2. Елементи управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено на основі джерела [29].

ДОДАТОК А2

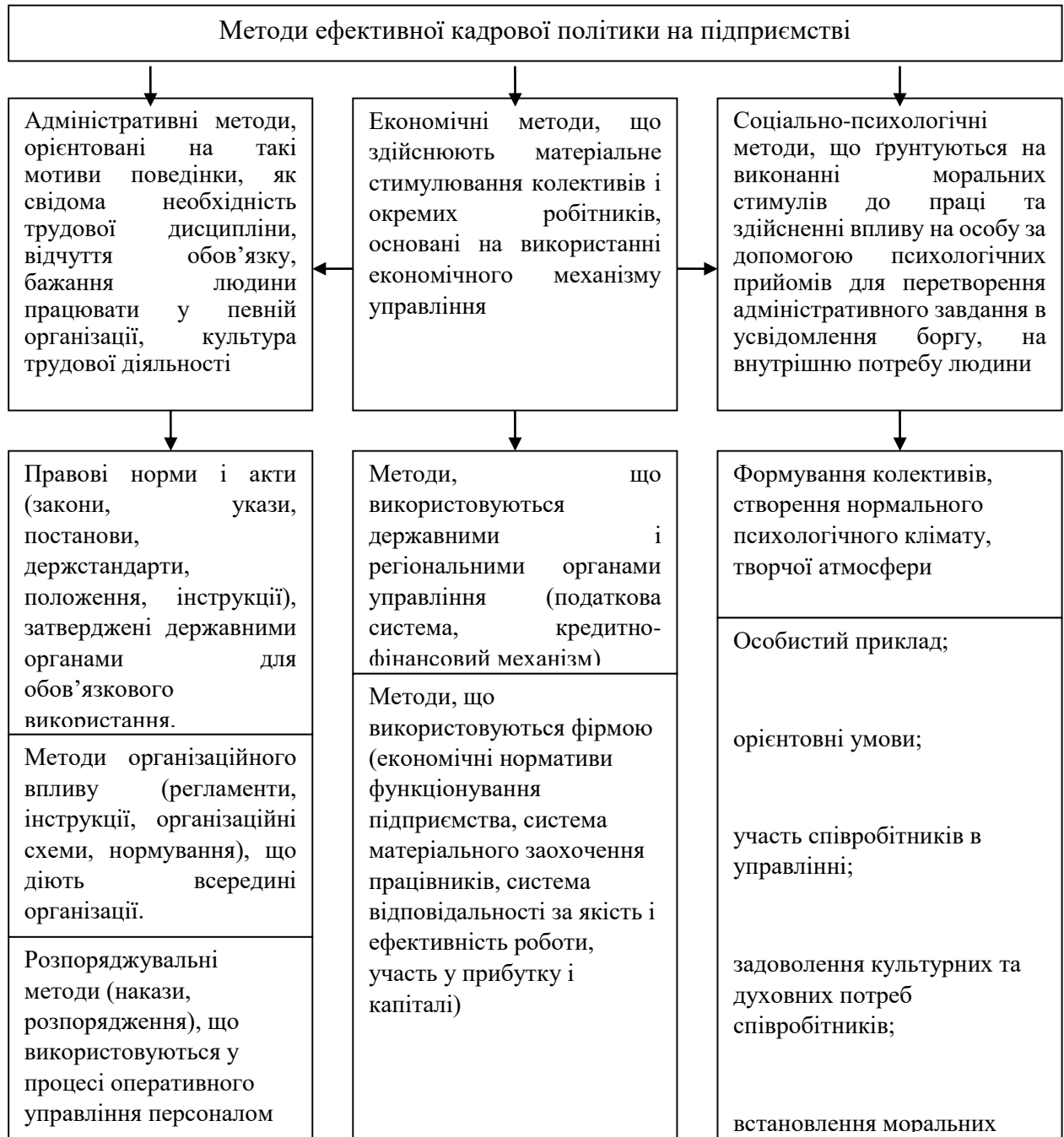


Рис. 3. Методи ефективної кадрової політики на підприємстві
Джерело: розроблено на основі джерела [7].

ДОДАТОК Б



Рис. 4. Організаційна структура ДП «Романівський лісгосп АПК»
Джерело: розроблено за даними підприємства.

ДОДАТОК Б1

Таблиця 1

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами
ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+/-	%
Власний капітал, тис. грн	11181,9	11396	11847	665,1	15,9
Загальна вартість майна, тис. грн	36054,0	53658,0	47706,7	11652,7	132,3
Середня вартість основних засобів, тис. грн	17671,5	25611,5	32420,7	14749,2	183,5
Середня вартість оборотних засобів, тис. грн	10385,5	11364,5	9886	-499,5	-4,8
Робочий капітал, тис. грн	-12792,0	-30948,0	-26702,90	-13910,9	108,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,34	0,43	0	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	209	212	19	19,8
Фондоозброєність, тис. грн	91,6	122,5	152,9	61,3	166,9

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК Б2

Таблиця 2

Оцінка ліквідності фондів ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показник	Нормати вне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до нормативного значення
Коефіцієнт покриття	>1,0	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,6	0,8	0,9	0,7	0,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,2
Частка оборотних засобів в активах	-	389,4	412,7	473,0	121,5	105,9
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,5	0,6	0,8	0,6	0,8

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК БЗ

Таблиця 3

Окупність витрат фондів ДП «Романівський лісгосп АПК», %

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+ / -	%
Рентабельність активів майна	1,10	0,83	0,76	-0,07	-8,43
Рентабельність залученого капіталу	3,08	3,02	4,15	1,13	37,42
Рентабельність оборотних активів	4,08	6,20	8,20	2,3	16,23
Рентабельність власного капіталу	3,08	3,09	5,16	1,6	17,6
Рентабельність реалізованої продукції	1,05	1,06	1,19	0,18	11,8
Рентабельність операційної діяльності	1,06	1,02	1,09	0,02	10,9
Рентабельність звичайної діяльності	1,14	0,49	0,58	0,08	16,96
Чиста рентабельність продажу продукції	21,27	18,63	14,17	-3,92	-21,04
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	2,0	2,1	2,5	2,1	20,05
Рентабельність підприємства	7,2	7,9	8,3	7,14	36,02

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК Б4

Таблиця 4

Якісний склад трудових ресурсів за віком ДП «Романівський лісгосп АПК»

Групи працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, п.с.	у %
Всього працівників з них:	193	100	209	100	212	100	-85	-46
до 18	-	-	-	-	-	-	-	-
від 18 до 30	30	16	15	16	16	16	-14	-47
від 30 до 50	124	67	62	67	67	67	-57	-46
Від 50 до 60	31	17	16	17	17	17	-14	-45

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК Б5

Таблиця 5

Якісний склад трудових ресурсів за рівнем освіти ДП «Романівський лісгосп АПК»

Групи працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, п.с.	у %
Всього працівників з них:	193	100	209	100	212	100	-85	-46
середня спеціальна	32	17,4	17	17,9	18	17,6	-14	-44
середня	134	72,5	67	71,9	72	71,9	-62	-46
вища	19	10,1	9	10,2	10	10,5	-9	-47

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК Б6

Таблиця 6

**Забезпеченість ДП «Романівський лісгосп АПК»
працівниками за професіями**

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+/-, п.с.	у %
Всього працівників з них:	193	100,0	209	100,0	212	100,0	-	109,8
лісничий та помічники лісничого	15	7,8	15	7,0	15	7,0	-0,8	100,0
інженер лісового господарства	14	7,3	15	7,0	15	7,0	-0,3	107,1
інженер лісових культур	11	5,7	14	6,0	14	6,5	0,8	59,1
водії автомобілів	22	11,4	22	10,5	23	11,0	-0,4	104,5
вальники лісу	110	57,1	122	57,5	123	57,9	0,8	111,8
майстер лісу	10	5,0	10	5,0	11	5,3	0,3	110,0
егери	11	5,7	10	5,0	11	5,3	-0,4	100,0

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК Б7

Таблиця 7

Рух персоналу ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Середноспискова чисельність персоналу, чол.	35	25	19	-16,0	54,0
Коефіцієнт обороту по прийому	11,0	14,1	14,2	+3,2	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	10,9	10,0	9,2	- 1,7	-
Коефіцієнт плинності кадрів	8,9	8,3	7,1	- 1,8	-
Коефіцієнт загального обороту	21,8	24,3	23,5	+ 1,7	-
Коефіцієнт використання трудоу ресурсів	0,97	0,98	0,98	+0,01	-

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК Б8

Таблиця 8

Використання робочого часу у ДП «Романівський лісгосп АПК» у 2022 р.

Показники	На одного робітника		Відхилення (+;-)	
	за планом	фактично	на одного робітника	на всіх робітників в (19 осіб)
Календарний фонд часу, днів	365	365	-	-
у т.ч.:				
-святкові	9	9	-	-
-вихідні	104	104	-	
Кількість робочих днів	252	252	-	
Невиходи на роботу, днів	33	45	+10,6	201,4
У т.ч. з поважних причин:	33	37,3	+4,3	81,7
-чергові відпустки	22,4	21,9	-0,5	-9,5
-відпустки на навчання	2	3	+1	19,0
-відпустки через вагітність і пологи	4	2	-2	-38,0
-хвороби	3	8	+5	95,0
-виконання громадських обов'язків	1,6	2,4	+0,8	15,2
Втрати робочого часу, днів	-	5	+5	95,0
У т.ч.:	-			
- простої	-	2	+2	38,0
-прогули	-	1	+1	19,0
-невиходи з дозволу адміністрації	-	2	+2	38,0
Із них з ініціативи адміністрації	-	-	-	-
- масові невиходи на роботу(страйки)	-	-	-	-
	-	-	-	-
Відпрацьовано, днів	219	210	-9	-171,0
Тривалість робочого дня, год	8	7,7	-0,3	-5,7
Усього тривалість робочого часу, год.	1752	1617	-135	-2565,0
Надурочно відпрацьований час, год.	-	3,6	+3,6	68,4
Невиробничі витрати часу, год.	-	104,4	+104,4	1983,6

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК В

Таблиця 9

**Ефект від використання запропонованих технічних засобів
у ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Найменування показника	Роки		2024 р. до 2022 р., у %
	2022р. факт.	2024 р. план.	
Наявність автомобілів у господарстві на кінець року, од.	19	24	5
Автомобіле-дні перебування в господарстві, тис.	6,9	7	0,1
Автомобіле-дні в роботі, тис.	4,2	4,6	0,4
Час у наряді, тис.год	34,9	35,3	0,4
Загальний пробіг, тис. км	523	612	117,0
Перевезено вантажів, тис. тонн	53,9	68	126,1
Вантажооборот, тис. ткм	1631,3	1812,9	111,1
Коефіцієнт використання автопарку	0,6	0,7	110,2
Коефіцієнт використання пробігу	0,5	0,5	100
Середня експлуатаційна швидкість, км/год	14,9	15,4	103,4
Середня відстань перевезень 1 тонни вантажу, км	30,2	30,9	102,3
Середня вантажопідйомність 1-го автомобіля, т	6,1	6,6	108,2
Усього бензину, тис. літрів	199,7	4882,4	72,4
Усього дизельного палива, тис. літрів	69,3	2907,7	124,2

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК В1

Таблиця 10

**Планування чисельності працівників
ДП «Романівський лісгосп АПК» до 2024 р.**

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	План 2024 р.
Виробництво валової продукції	тис. грн.	131714,0	197564,0
Трудомісткість продукції	нормо/годин	1,72	1,72
Товарна продукція	тис. грн.	93273,0	13124,2
Трудомісткість виробничої програми	тис. нормо-годин	685407	709311
Корисний фонд часу робітника	год.	1900	1900
Коефіцієнт виконання норм		1,20	1,23
Кількість робітників-підрядників	осіб	168	156
Кількість інших категорій працівників	осіб	44	40
Кількість , працівників всього	осіб	212	196

Джерело: розраховано за даними підприємства.

ДОДАТОК В2



**Рис. 7. Напрями регулювання кадровою політикою у
ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Джерело: розроблено на основі джерела [25].

ДОДАТОК В3



Рис.6. Напрями забезпечення ефективної зайнятості трудових ресурсів у підприємстві

Джерело: розроблено на основі джерела [7].