

**Міністерство освіти та науки України**  
Львівський національний університет природокористування  
Факультет управління, економіки та права  
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь: **Бакалавр**

на тему:

«Управління кадровим потенціалом в агропідприємствах Львівського району Львівської області»

Виконав: студент групи МО-41

спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Козяк Ігор Андрійович  
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н, доцент Магійович І.В.  
(наук. ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**Міністерство освіти та науки України**  
Львівський національний університет природокористування  
Факультет управління, економіки та права  
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Освітній ступінь: Бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
менеджменту ім. проф. Є.В.Храпливого  
(назва кафедри)

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
Войнич Л.Й.  
(прізвище, ім'я, по батькові)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Козяк Ігор Андрійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління кадровим потенціалом в агропідприємствах Львівського району Львівської області»

Керівник роботи: Магійович І.В. к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджене наказом ЛНУП від « 30 » 12 2022 року № 453/К-С

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до « 15 » червня 2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, статистичні збірники, оперативна звітність, наукова та навчальна література.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1 Визначення, склад та складові частини потенціалу персоналу

1.2 Система управління кадровим потенціалом підприємства

1.3 Методи оцінки кадрового потенціалу.

**РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В ЛЬВІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

2.1 Оцінка економічних та кадрових можливостей аграрних підприємств, що діють в Львівському районі

2.2. Характеристика кадрового потенціалу фермерського господарства \*\*\* \*\*

2.3 Ефективність управління кадровим потенціалом

### РОЗДІЛ 3 СПОСОБИ ТА ПРИЙОМИ, ЩО ДОПОМАГАЮТЬ ЗБІЛЬШИТИ ПРОДУКТИВНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1 Сучасні підходи до ефективного керівництва персоналом.

3.2. Розробка стратегії управління потенціалом працівників.

3.3. Вплив зовнішніх факторів на формування та управління кадровим потенціалом

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки, графіки.

6. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи		
2.	Написання вступу і I розділу		
3.	Написання II розділу		
4.	Написання III розділу		
5.	Завершення оформлення кваліфікаційної роботи		
6.	Завершення кваліфікаційної роботи в цілому. Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.		

Студент

\_\_\_\_\_

Козяк І.А.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

**Керівник проекту (роботи)**

\_\_\_\_\_

Магійович І.В.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

УДК: 338.12.007 (477.83)

#### Анотація

Кваліфікаційна робота: 85 с. текст. част., 17 табл., 32 рис., 50 джерел.

Управління кадровим потенціалом в агропідприємствах Львівського району Львівської області. Козяк Ігор Андрійович. Кваліфікаційна робота бакалавра. Кафедра менеджменту ім. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2023 р.

Розглянуто основи теорії управління кадровим потенціалом на підприємствах АПК, визначено, склад та складові частини потенціалу персоналу та його управління.

Проведено оцінку та аналіз ефективності кадрового потенціалу та його управління. Подана характеристика організаційно-економічних показників фермерського господарства \*\*\* \*\* розглянуто ефективність організації управління кадровим потенціалом.

Вказано способи та прийоми що допоможуть збільшити продуктивність кадрового потенціалу. Запропоновано шляхи вдосконалення управління кадровим потенціалом, де обґрунтовано сучасні підходи до ефективного керівництва персоналом, розроблено стратегії управління потенціалом працівників та визначено вплив зовнішніх факторів на формування та управління кадровим потенціалом. На основі опрацьованого теоретичного, аналітичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та пропозиції.

Ключові слова: кадровий потенціал, підприємство, управління кадровим потенціалом, оцінка кадрового потенціалу, якісний склад, вдосконалення управління.

#### Abstract

Qualification work: 85 p. text. Chast., 17 tables, 32 figures, 50 sources.

Management of personnel potential in agricultural enterprises of the Lviv district of the Lviv region. Ihor Andriyovych Koziak. Bachelor's qualifying work. Department of Management named after E.V. Snoring. Dublyany, Lviv State Educational Institution, 2023

The fundamentals of the theory of personnel potential management at agro-industrial complex enterprises were considered, the composition and components of the personnel potential and its management were determined.

An assessment and analysis of the effectiveness of personnel potential and its management was carried out. The characteristics of the organizational and economic indicators of the \*\*\*\*\* farm are presented, and the effectiveness of the management of personnel potential is considered.

Methods and techniques that will help increase the productivity of personnel potential are indicated. Ways to improve the management of personnel potential are proposed, where modern approaches to effective personnel management are substantiated, employee potential management strategies are developed, and the influence of external factors on the formation and management of personnel potential is determined. On the basis of the developed theoretical, analytical and practical materials, appropriate conclusions and proposals were made.

Key words: personnel potential, enterprise, management of personnel potential, assessment of personnel potential, quality composition, improvement of management.

## ЗМІСТ

ст.

ВСТУП.....	6
<b>Розділ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Визначення, склад та складові частини потенціалу персоналу.....	9
1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємств...	18
1.3. Методи оцінки кадрового потенціалу .....	25
<b>Розділ 2. 1 ОЦІНКА ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В ЛЬВІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....</b>	<b>32</b>
2.1. 1.1 Оцінка економічних та кадрових можливостей аграрних підприємств, що діють в Львівському районі .....	32
2.2. Характеристика кадрового потенціалу фермерського господарства *****.....	40
2.3. Ефективність управління кадровим потенціалом.....	45
<b>Розділ 3. СПОСОБИ ТА ПРИЙОМИ, ЩО ДОПОМАГАЮТЬ ЗБІЛЬШИТИ ПРОДУКТИВНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....</b>	<b>57</b>
3.1. Сучасні підходи до ефективного керівництва персоналом ....	57
3.2. Розробка стратегії управління потенціалом працівників ....	
3.3. Вплив зовнішніх факторів на формування та управління кадровим потенціалом.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРИ.....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління кадровим потенціалом на підприємстві відіграє вирішальну роль у досягненні поставлених цілей. Особливо в агропромисловому комплексі, який є ключовим для економічного зростання України, кваліфіковані кадри та ефективне управління можуть забезпечити стабільне зростання галузі та міжнародне визнання.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається значний відтік кадрів за кордон і трудова міграція через недостатню привабливість внутрішнього ринку праці. Це призводить до дефіциту кадрів, нестачі кваліфікованих працівників та низької мотивації тих, хто залишається в країні працювати.

З іншого боку, низький рівень професійної кваліфікації у працівників, які навчаються в Україні, пов'язаний з недостатнім державним забезпеченням професійної підготовки молодих спеціалістів.

У таких умовах управління кадровим потенціалом стає надзвичайно важливим. Від правильного підходу до кадрової політики залежить майбутнє ринку праці загалом і окремих підприємств зокрема.

Компетентні керівники, які вміють вирощувати корпоративну культуру, засновану на цінностях, і створюють сприятливе середовище для задоволення потреб працівників, є ключовим фактором привабливості внутрішнього ринку праці та запобігання відтоку робочих ресурсів. Професійний підхід до управління кадровим потенціалом дозволяє ефективно використовувати наявні робочі ресурси, швидко досягати цілей підприємства і конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках праці.

Багато українських і закордонних вчених провели дослідження з проблеми кадрового потенціалу, визначивши локальні та глобальні завдання, які потребують розв'язання. Серед українських вчених, які внесли значний вклад у розвиток цієї теми, можна відзначити Бугуцького В.С., Беззубко Л.В., Дмитренка Г.А., Щокіна Г.В. та інших. Однак, вітчизняні вчені не завжди можуть запропонувати конкурентоспроможні рішення, оскільки рівень

розвитку даної теми в Україні ще не досяг рівня зарубіжних досліджень. Тому ми частково звертаємось до праць відомих закордонних вчених та практиків, які в своїх роботах синтезували передові технології в цій сфері, такі як Карл Юнг, Майер Бріггс, Іцхак Адізес, Деніел Пінк та інші.

Для максимально комплексного підходу до питання кадрового потенціалу поєднання підходів вітчизняних вчених, які мають глибоке розуміння внутрішнього ринку праці, та підходів зарубіжних вчених, які успішно зарекомендували себе в світових компаніях, є ключовим фактором.

**Мета дослідження** полягає у підвищенні ефективності управління кадровим потенціалом шляхом проведення його детального аналізу, вивчення та розробки практичних рекомендацій для об'єкта дослідження.

Для досягнення мети було визначено наступні **завдання**:

1. Грунтовне вивчення та розгляд поняття кадрового потенціалу та управління ним.
2. Оцінка стану кадрового потенціалу підприємств агропромислового комплексу Львівської області.
3. Оцінка стану кадрового потенціалу об'єкту дослідження.
4. Розробка системи управління кадровим потенціалом об'єкту дослідження.
5. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом об'єкту дослідження.
6. Вивчення найкращих зарубіжних підходів до управління кадровим потенціалом та обґрунтування їх застосування щодо досліджуваного об'єкту.

Дослідженням охоплені методичні, теоретичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу агропромислових підприємств. Об'єктом дослідження є фермерське господарство \*\*\* \*\* Львівського району Львівської області.

У даній роботі було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Серед них можна виділити наступні:

1. Аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та систематизація науково-методичної літератури, посібників, збірників наукових праць, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи управління кадровим потенціалом аграрних підприємств.
2. Спостереження, збір фактів, вимірювання, порівняння та діагностування, що дозволило оцінити рівень ефективності управління кадровим потенціалом підприємств.
3. Описовий метод, групування, класифікація, абстрактний аналіз, формалізація та узагальнення, що стали основою виявлення напрямків підвищення ефективності управління кадровим потенціалом аграрних підприємств та розробки заходів щодо подолання виявлених проблем.

Для написання дипломної роботи було використано різні джерела інформації, зокрема: статистичні дані, надані Головним управлінням статистики у Львівській області, що стосуються досліджуваного об'єкту; законодавчі та нормативні акти, пов'язані з темою дослідження; звітні матеріали, що стосуються об'єкту дослідження за період з 2020 по 2022 рік; праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління, дослідження, побудови та оцінки кадрового потенціалу.

**Наукова новизна** дослідження полягає у виправданні методів та шляхів підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в досліджуваному об'єкті. Також було проведено дослідження факторів, що впливають на систему управління кадровим потенціалом агропідприємства, з урахуванням негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Отримані наукові результати щодо кваліфікаційної роботи можуть бути використані аграрними підприємствами для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом.



## **РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Визначення, склад та складові частини потенціалу персоналу**

У структурі діяльності підприємства велике значення має кадровий потенціал, оскільки кадри є запорукою успіху компанії. Вірне управління кадровим потенціалом та його ефективне використання дозволяє досягати кращих результатів на конкурентному ринку та досягати мети. Проте, на жаль, більшість підприємств не має системи управління кадровим потенціалом. Власники та керівники не розглядають кадри як одну з основних категорій і використовують їх тимчасово. Такий підхід не дає результатів у довгостроковій перспективі. Натомість, структурований та професійний підхід до управління персоналом дозволяє досягати мети підприємства ефективніше, оскільки на сьогодні людський ресурс є ключовим ресурсом для керівника.

Необхідно розуміти, що кадровий потенціал сам по собі не є універсальним рішенням для всіх проблем, що можуть виникнути на підприємстві. Це лише один з елементів структури, який тісно пов'язаний з іншими структурними елементами та залежить від загальної системи управління. Крім того, кадровий потенціал - це складне поняття, яке вимагає всебічного підходу. Тому необхідно детально розібратися в його трактуванні та визначенні. Різні вчені-теоретики трактують поняття кадрового потенціалу по-різному, через постійну динаміку та нові дослідження в цій галузі, різне сприйняття кожним автором та доступ до інформаційної бази.

Не існує єдиного підходу до тлумачення поняття "кадрового потенціалу". Кожен автор має власну інтерпретацію цього поняття. Незважаючи на те, що загальне визначення є подібним, є деякі різниці. Отже, давайте розглянемо детальніше різні тлумачення цього поняття.

У таблиці 1.1 також відображені недоліки кожного із трактувань.

**Таблиця 1.1- Підходи до визначення концепції "кадровий потенціал підприємства"**

№	Автор	Сутність терміну	Існуючі недоліки
1.	Білорус Т.В. [6. с. 76]	Кадровий потенціал підприємства - вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту	*не повністю відображено сутність кадрового потенціалу, а лише одну з його складових, таку, як кадровий інноваційний потенціал; *не враховано кількісні і частково якісні характеристики персоналу; *не розкрито системну цілісність кадрового потенціалу підприємства; *не розглянуто з позицій забезпечення синергічного ефекту від взаємодії кадрів.
2.	Дашко І.М. [12. с. 128]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу,ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.	*недооцінена роль кадрового потенціалу підприємства в досягненні місії та цілей підприємства, його довгострокового розвитку; *недостатньо розглянуто якісні характеристики кадрового потенціалу, а саме мотиви праці, індивідуальні якості, моральні цінності, рівень творчості кадрів та ін.
3.	Безсмертна В.В. [4, с. 49]	Кадровий потенціал - це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.	*не відображено вплив кадрового потенціалу на функціонування та розвиток підприємства; *не розкрито системну цілісність кадрового потенціалу підприємства; *не враховано синергічний ефект взаємодії кадрів; *не враховано відмінність категорій «потенціал посади» та «трудоий потенціал робітника».

## Продовження таблиці 1.1

4.	Корнієнко О.В.[19]	Кадровий потенціал - категорія, яка включає в себе не тільки власне кадри, але певне коло можливостей даної сукупності кадрів в здійсненні цілеспрямованих дій, виходячи з задач функціонування та розвитку даної системи	*недостатньо розкрита система можливостей для забезпечення сукупного ефекту взаємодії кадрів; *не відображено роль кадрового потенціалу в досягненні цілей підприємства.
5.	Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [41. с. 10]	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.	*не відображено вплив кадрового потенціалу на функціонування та розвиток підприємства; *не враховано синергійний ефект взаємодії кадрів; *не враховано відмінність категорій «потенціал посади» та «трудоий потенціал робітника».
6.	Краснокутська Н.С. [20, с.112]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства	*не враховані кількісні характеристики кадрового потенціалу підприємства; *не розкрито системну цілісність кадрового потенціалу підприємства; *не враховано синергійний ефект взаємодії кадрів.
7.	Якуба М.М. [46. С. 302]	Кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально- економічних, організаційно- технічних, природнобіологічних, історичних і духовних умовах виробництва	*не враховано динамічність ринкового середовища; *кадровий потенціал підприємства розглянуто без врахування системного підходу.

**Трудові ресурси** — це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними і культурно-освітніми можливостями для участі у економічній діяльності підприємства (організації)

**Персонал** — це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

**Кадровий потенціал** — це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [14].

Поступове покращення умов праці та життєдіяльності може підвищувати ефективність та працездатність працівника, а також збільшувати його досвід та накопичені здібності. Однак, існують різні фактори, такі як погіршення стану здоров'я, зміни у режимі роботи та зовнішні подразники, які можуть спричинити зниження ефективності та зацікавленості у роботі. Щоб ефективно управляти персоналом, необхідно враховувати, що підготовка працівника на початковому етапі потребує вкладень зі сторони підприємства, але це може принести користь у довгостроковій перспективі.

У відмінну від трудових ресурсів, кадровий потенціал відображає особисті характеристики та здібності конкретних працівників, які використовуються у виробництві залежно від ефективності управління. Процес перетворення трудових ресурсів на робочу силу включає кілька етапів. На першому етапі здійснюється відбір потенційної робочої сили, яка існує поза процесом виробництва. На другому етапі ці потенційні трудові ресурси перетворюються на фактичну робочу силу і займають свої посади на підприємстві. На третьому етапі робоча сила володіє вмінням створювати конкретні продукти згідно з поставленими цілями.

Кадровий потенціал відрізняється від трудових ресурсів, оскільки він визначається індивідуальними здібностями та характеристиками працівників. Аналіз кадрового потенціалу може проводитися на рівні окремих працівників,

підрозділів, компаній, районів тощо. Таким чином, кадровий потенціал можна зобразити за допомогою ілюстрації, яка представлена на рисунку 1.1.

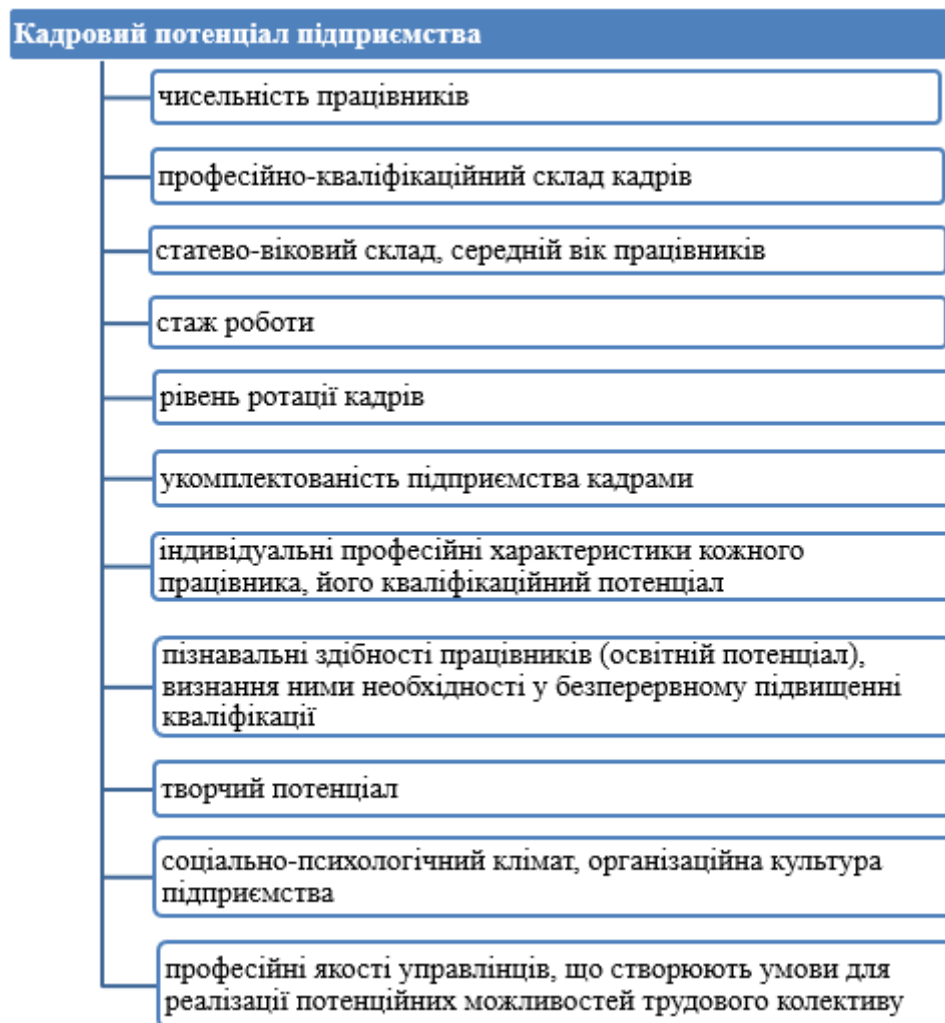


Рис.1.1 Кадровий потенціал підприємства [14 ].

Основна мета створення кадрового потенціалу полягає в тому, щоб забезпечити підприємство необхідними працівниками для досягнення максимально ефективно та вчасно поставлених цілей.

Яку сутність мають кадри? І.М.Дашко визначає кілька ключових концепцій та ідей, пов'язаних з кадрами:

1. Кадри – це трудові ресурси . Тут розглядається лише одна функція працівника – заробітна плата та його здатність впливати на процес.

2. Кадри як персонал. Тут працівник розглядається у розрізі конкретної посади, які функціональні завдання він виконує, яку ієрархічну позицію займає, яку позицію займає по відношенню до інших.

3. Кадри як непоновлюваний ресурс. Тут працівник розглядається не лише у розрізі займаної конкретної посади, а з точки зору трьох елементів: соціального, трудового та особистісного.

4. Кадри як умова існування організацій. Тут працівник, людина, розглядається як основа існування організації. Відповідно від компетенцій, бажань та інших характеристик працівників виходить і формування організації.

5. Кадри – соціальна сутність організацій, їх уособлення . Кадри лікарів уособлюють собою медичний заклад, кадри вчителів – навчальний заклад тощо. Тут поняття кадри визначається як частина персоналу, кістяк організації який і виконує основні функції цієї організації.[12]

Необхідно також усвідомити, що на підприємстві працівники здійснюють різні види робіт, які варіюються в залежності від їх професійних навичок, тривалості роботи на даній посаді, рівня довіри та інших факторів, що впливають на їх характеристики (див. Рис 1.2).

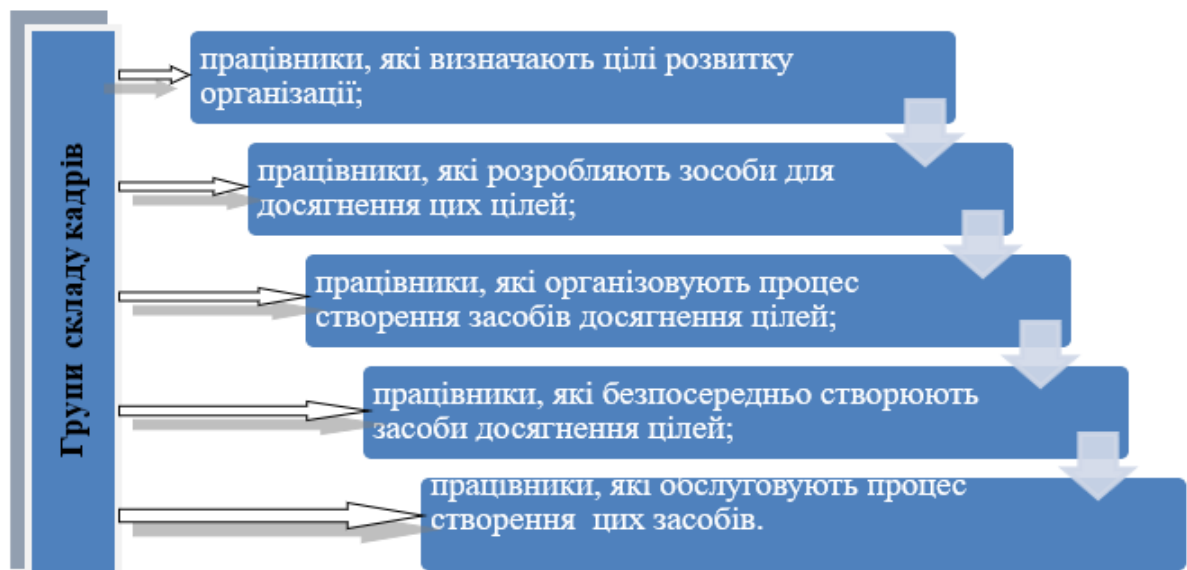


Рис. 1.2 Команда рекрутингу [10]

Ці групи можна поділити на рівні відповідно до їхньої ролі в організації.

- На найвищому рівні знаходяться ТОП-менеджмент і директори, які визначають стратегічні напрямки та приймають важливі управлінські рішення. ТОП-менеджмент підприємства, а саме директори, є працівниками, які визначають стратегічну діяльність та цілі розвитку

організації. Вони приймають ключові управлінські рішення і встановлюють вектори руху підприємства. У цих працівників найвищий рівень управлінських компетенцій та довіри власника.

- На другому рівні розташовані керівники, які розробляють засоби досягнення поставлених цілей. Це люди, які створюють інструменти для досягнення цілей і також є керівними працівниками. Основна відповідність полягає в ефективному використанні ресурсів компанії з метою досягнення запланованих цілей.

- На третьому рівні розташовуються керівники структурних одиниць та бізнес-юнітів, які координують процес створення засобів досягнення мети. Вони є професіоналами, часто керівниками окремих підрозділів або бізнес-юнітів, спеціалізованими в конкретній галузі підприємства, і беруть активну участь у прямому виконанні процесу створення інструментів для досягнення мети. Одним з їх головних завдань є організація виконання цілей, включаючи формулювання завдань, контроль за їх реалізацією та звітування про досягнуті результати.

- На четвертому рівні знаходяться спеціалісти, які безпосередньо створюють прямі засоби досягнення мети. Це фахівці, які активно беруть участь у щоденній діяльності організації, спрямованій на досягнення конкретних цілей. Вони є працівниками, які безпосередньо займаються створенням засобів досягнення цих цілей, і задіяні у робочому процесі, що організований керівником.

- На п'ятому рівні - працівники, що займаються обслуговуванням процесу виробництва цих засобів. Ці засоби створюються за допомогою працівників з найнижчою кваліфікацією, які мають мінімальний рівень відповідальності та повинні виконувати свої завдання відповідно до робочого процесу. Зазвичай, ці працівники є частиною адміністративного персоналу.

Щоб забезпечити стабільну роботу всіх груп працівників та досягти ефективного використання робочого потенціалу, важливо дотримуватись плану розвитку кадрового потенціалу. У своїй роботі Чернишова Л.І. визначає складові для забезпечення розвитку кадрового потенціалу, як показано на рис. 1.3 [10, с.205].



Рис. 1.3 Розвиток кадрового потенціалу підприємства[10, с.205].

□ Фінансове забезпечення на підприємстві відноситься до наявності грошових ресурсів та їх ефективного управління, включаючи їх спрямування на розвиток підприємства та забезпечення оплати праці, премій, навчання та професійного росту персоналу, а також розвитку матеріально-технічної бази.

□ Організаційне забезпечення на підприємстві означає існування управлінської структури та організацію праці, що включає менеджерів, керівний персонал, окремі організаційні підрозділи тощо, з метою координації та організації роботи персоналу для ефективного господарювання.

□ Мотиваційне забезпечення охоплює комплекс заходів, спрямованих на збільшення стимулів для працівників у виконанні конкретних завдань, включаючи матеріальну мотивацію через премії та фінансові винагороди, а також нематеріальні стимули, такі як "етичне" керівництво, системи визнання



та можливості кар'єрного росту. Мотиваційне забезпечення відіграє важливу роль у управлінні персоналом, оскільки мотивований працівник є більш продуктивним.

□ Науково-методичне забезпечення включає нормативну базу вимог до працівників, посадові інструкції та компетенції. Однією з його головних функцій є стимулювання працівників підприємства до професійного розвитку та підвищення їх управлінських та технічних навичок.

Інформаційне забезпечення системи управління кадрами охоплює розміщення інформації, пов'язаної з управлінськими рішеннями, і містить в собі оперативну інформацію, довідкову інформацію про професійні обов'язки працівників, а також інформацію про стимулювання праці. Це дозволяє раціонально та ефективно використовувати робочий час і забезпечувати ефективну систему управління кадрами.

Після детального розуміння концепції кадрового потенціалу, можна зазначити, що головним завданням менеджерів на підприємстві є ефективне управління та мотивація працівників, які окремо, так і у складі команд або підрозділів, є ключовими факторами для досягнення стратегічних та поточних цілей підприємства.

Кадровий потенціал - це сукупність людських ресурсів певної організації, що володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для досягнення стратегічних цілей компанії. Структура кадрового потенціалу включає такі елементи:

1. Кваліфікаційний склад. Це опис професійного складу колективу та рівня кваліфікації працівників відповідно до їх посад та обов'язків.
2. Потенціал розвитку. Це опис здібностей та потенціалу працівників на підвищення кваліфікації, здійснення кар'єрного зростання та розвитку.
3. Мотивація. Це опис мотиваційних факторів, що стимулюють працівників до ефективної роботи та досягнення результатів.

4. Лідерський потенціал. Це опис здібностей та потенціалу працівників на роль лідера та розвиток лідерських якостей.

5. Комунікативні навички. Це опис рівня комунікативної компетентності працівників, їх здатності ефективно спілкуватися та взаємодіяти з колегами та клієнтами.

6. Культура організації. Це опис відповідності працівників корпоративній культурі, цінностям та місії компанії.

7. Досвід роботи. Це опис попереднього досвіду роботи працівників, їхніх досягнень та робочих вмінь, що вони здобули.

Ці елементи дозволяють керівництву компанії оцінювати потенціал та можливості своїх працівників та планувати їхні дії.

Кадровий потенціал - це сукупність знань, навичок, досвіду та інших кваліфікаційних характеристик співробітників організації, які можуть впливати на її ефективність та успішність у майбутньому.

Кадровий потенціал може бути охарактеризований як потенційна вартість, яку можуть створити і розвивати люди в організації. Він включає в себе не тільки наявний досвід та навички співробітників, але й їх потенціал для розвитку та зростання в майбутньому. Кадровий потенціал є важливим ресурсом для будь-якої організації, оскільки він дозволяє їй ефективно використовувати таланти та потенціал своїх співробітників для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка та управління кадровим потенціалом допомагає організації розуміти, які здібності та навички її співробітників можуть бути використані для розвитку бізнесу та підтримки стратегічних цілей компанії. Організації можуть використовувати оцінку кадрового потенціалу для розвитку та підтримки програм розвитку та навчання, а також для прийняття рішень про звільнення та переміщення співробітників.

## **1.2 Система управління кадровим потенціалом підприємства**

Необхідно усвідомлювати, що будь-яка система керування кадровим потенціалом є результатом виконання відповідної стратегії. Зокрема, стратегія управління кадровим потенціалом націлена на ефективне та правильне використання людських ресурсів з метою досягнення запланованих цілей у довгостроковій перспективі.

При формулюванні стратегії необхідно враховувати:

- Здатність підприємства оцінювати свої переваги та недоліки порівняно з конкурентами на ринку діяльності;
- Достовірна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища;
- Ефективне управління, аналіз та належний розподіл людських ресурсів.

Згідно з рисунком 1.4, видно, що управління кадровим потенціалом повинно відповідати стратегічним цілям підприємства. На практичному рівні, шляхом аналізу та розробки функціональної стратегії управління персоналом, вживаються основні заходи для розвитку кадрового потенціалу.

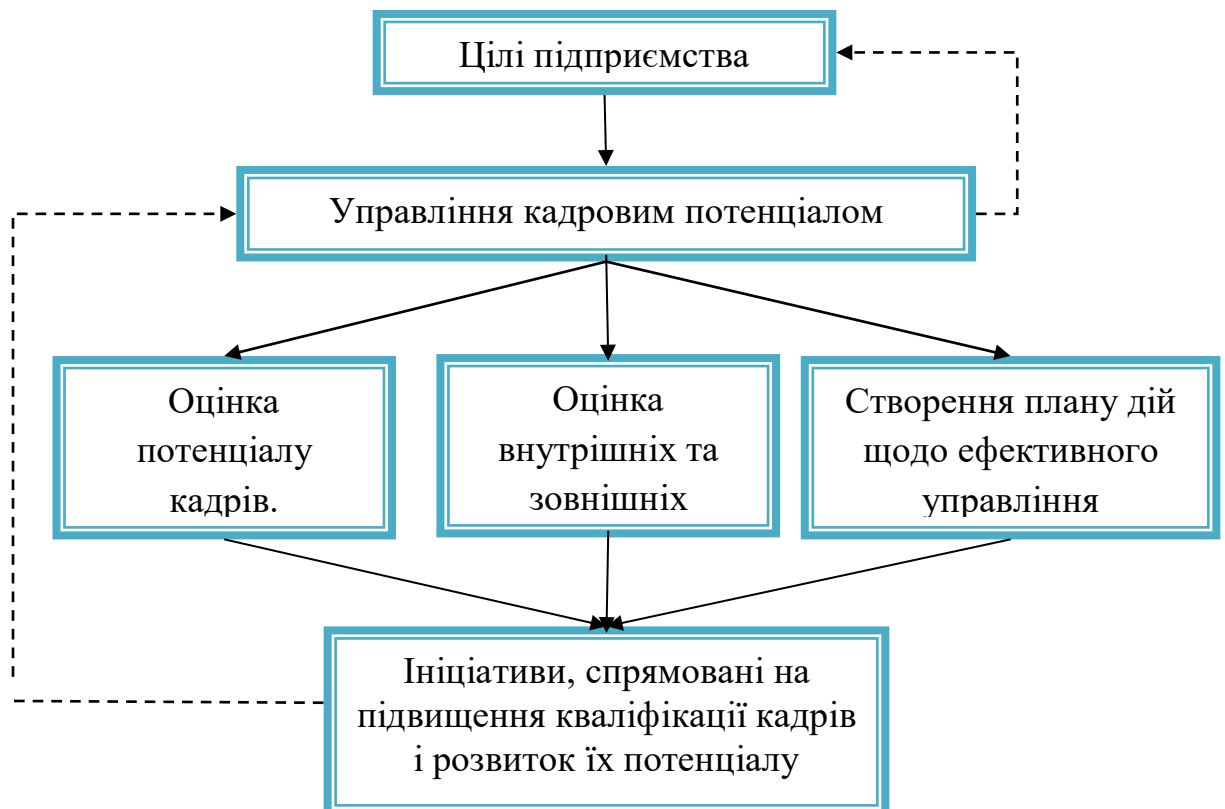


Рис 1.4. Процес управління кадрами

Основною метою управління кадровим потенціалом є досягнення цілей підприємства, для чого воно поділяється на три категорії: вивчення потенціалу кадрів, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, а також розробка стратегії керування кадровим потенціалом. На основі цих кроків визначаються основні заходи з розвитку кадрового потенціалу, які відповідають поставленим завданням. Цей процес має циклічний характер.

Управління кадровим потенціалом можна розглядати як систему, яка має свою структуру з підсистемами, які в свою чергу містять свої власні структурні елементи. Ця система дозволяє підходити комплексно до всіх питань, пов'язаних з персоналом, починаючи з набору і закінчуючи звільненням, включаючи адаптацію, робочий процес, мотивацію, забезпечення та інше. Крім того, система управління кадровим потенціалом складається з чотирьох основних підсистем.

Система, що забезпечує формування кадрового потенціалу, включає планування потреби в працівниках, що базується на внутрішніх потребах підприємства в робочій силі, а також процес найму працівників, який є критичним на цьому етапі. З урахуванням проблеми «кадрового дефіциту» в Україні, недостатньої кваліфікації персоналу та відтоку робочої сили за межі країни, виникає необхідність у застосуванні нових, більш ефективних методів набору персоналу. Ілюстрація 1.5 відображає процес пошуку співробітників та дає відповіді на питання, де можна знаходити персонал та на яких інформаційних засобах можна розміщувати оголошення.

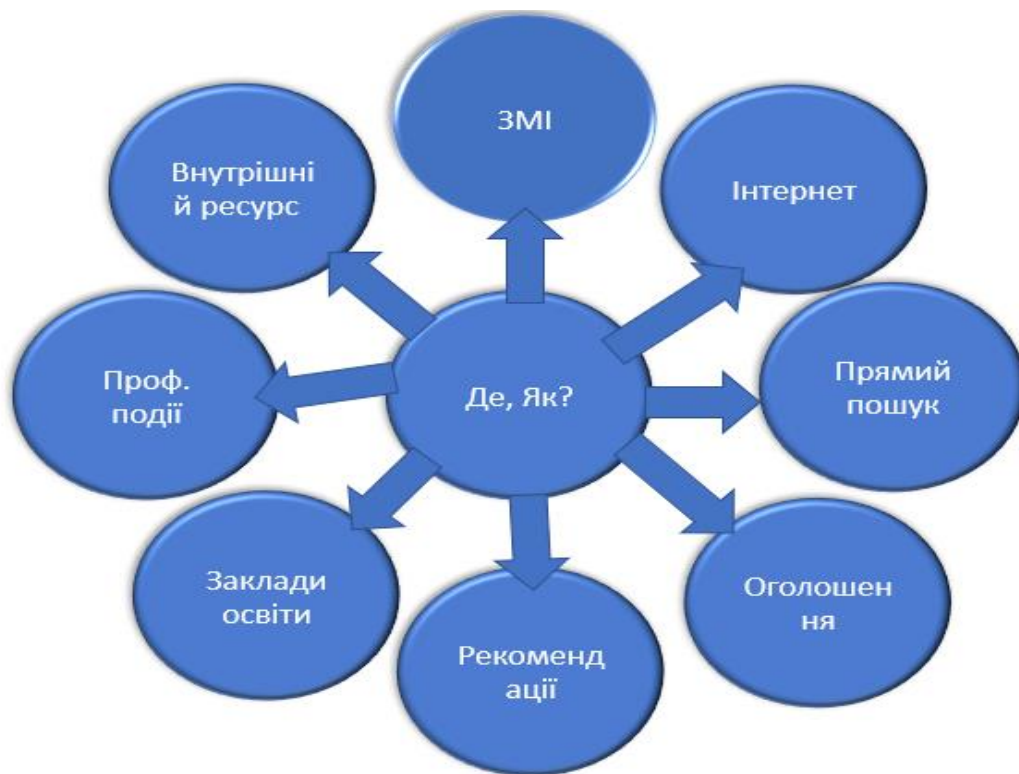


Рис. 1.5 Пошук персоналу[6 ].

- Створення системи винагороди за працю та набору пілг є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності робочих місць, оскільки первинне сприйняття пропозиції працівником та їхня мотивація залежать від складу пілг та системи оплати праці в організації.

- На підприємстві стиль та методи управління впливають на процес комплектування управлінського персоналу. Зазвичай сучасні підприємства формують свій власний управлінський склад, а не залучають спеціалістів з зовнішніх джерел.

Система керування розвитком кадрового потенціалу включає в себе етапи професійної орієнтації та соціальної адаптації працівників. Після того, як новий працівник прийнятий на роботу, важливо зрозуміти, що він проходить крізь ряд етапів у організації. Першим етапом є адаптація, яку можна розбити на професійну, соціально-психологічну та організаційну адаптацію (зображено на рис. 1.6).



Рис. 1.6 Адаптація працівника[9].

Адаптаційний процес розділяється на три основних аспекти: соціально-психологічну, професійну і організаційну адаптацію. Під час цього процесу спостерігається позитивна динаміка зростання продуктивності працівника. Існують різні методики для оцінювання кадрового потенціалу, які детально описані у питанні 1.3. Кар'єрне підвищення працівників є важливим завданням, оскільки це дозволяє максимально використовувати їхній потенціал для досягнення цілей підприємства і зберігати їх зацікавленість у роботі, адже людина, зацікавлена в кар'єрному зростанні, буде більш мотивованою та залученою до реалізації особистих та загальних цілей.

Підсистема управління якістю трудового життя включає декілька складових, таких як гарантування адекватної оплати праці та створення екологічно безпечного робочого середовища на роботі або відсутності "токсичності", безпеки та здоров'я працівників та соціально-психологічного клімату. Підсистема II та III мають в собі елемент мотивації працівників, оскільки за допомогою системи управління та запровадження системи розвитку і кар'єрного росту, а також підприємство, створюючи системи управління якістю, створює благодатну атмосферу для працівника, що надихає його на працю. Іншими словами, система управління якістю трудового життя створює умови, які стимулюють працівників до результативної роботи



Рис. 1.7 Мотивація працівника [ 21].

Для ефективної взаємодії між працівником і підприємством необхідно забезпечити відповідність їх потреб і цілей, що є завданнями підсистем II та III, як зазначено на рис. 1.7. Знайдення "синергії" між цілями допоможе залучити кваліфікованих керівників та лояльних виконавців. Мотивація працівників залежить від їх потреб і задоволення від роботи. Потреби є джерелом активності людини, тому важливо правильно мотивувати працівників для збереження продуктивності роботи та уникнення витрат на "видимість процесу".

Якщо керівник не враховує нижні рівні потреб працівника, які відображені на піраміді Маслоу знизу догори, то важко буде стимулювати його на вищі рівні, такі як кар'єрний зріст або корпоративне навчання. Іншими словами, якщо працівник не відчуває безпеки на робочому місці та не задоволений базовими потребами, такими як харчування та відпочинок, то досягнення мотивації буде практично неможливо.



Рис. 1.8 Піраміда потреб Маслоу[49 ].

Керівник, який має високу кваліфікацію, завжди старається з'ясувати потреби свого працівника на різних рівнях і приділяє їм особливу увагу. Мотивація - це внутрішній процес, що впливає на поведінку, спрямовану на задоволення потреб. Іншими словами, мотивація виникає внаслідок потреб, які зображені на рис. 1.8. Після виникнення мотивації людина виявляє певну поведінку, яка може призводити до задоволення потреби або не призводити до цього, як показано на рис. 1.9.



Рис. 1.9 Коло мотивації[10 ].

Одна з підсистем управління полягає в ефективному використанні кадрового потенціалу, що включає організацію праці та забезпечення його ефективного використання. Організація праці включає в себе проектування умов праці та нормування робочого часу. Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу вимагає аналізу витрат та результатів, оцінки внеску працівників та визначення чинників, які можуть підвищити



продуктивність та ефективність використання персоналу. рис. 1.10 ілюструє схему системи управління кадровим потенціалом підприємства.

### *Система управління кадровим потенціалом підприємства*



Рис. 1.10 Система управління кадровим потенціалом підприємства[47 ].

Взагалі, система управління кадровим потенціалом складається з чотирьох основних складових: формування кадрового потенціалу, керування розвитком кадрового потенціалу, контроль якості кадрового потенціалу та управління використанням кадрових ресурсів. Використання цих компонентів в комплексі має прямий вплив на ефективність підприємства, змінює поведінку працівників, підвищує кваліфікаційний рівень персоналу та сприяє досягненню поставлених цілей, а також позитивно впливає на структуру підприємства.

### **1.3 Методи оцінки кадрового потенціалу.**

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства необхідно враховувати економічні можливості працівників у створенні доходів. Чим вища продуктивність і триваліший період діяльності працівника, тим він є більш цінним для підприємства і приносить більший дохід.

Оцінка кадрового потенціалу може бути розділена на дві категорії в залежності від участі працівників у господарській діяльності підприємства. Перша категорія - це технологічний персонал, який прямо бере участь у виробництві. Це весь персонал, який забезпечує необхідні ресурси, їх обробку та забезпечує щоденну роботу. У другу категорію входить управлінський персонал або менеджери компанії, які забезпечують ефективне функціонування системи та здійснюють контроль. Робота менеджера відрізняється від роботи технологічного персоналу як за способом виконання завдань, так і за показниками.

Праця менеджера відрізняється від праці технологічного персоналу як за характером виконання завдань, так і за показниками.

Узагальнено, показники управлінського потенціалу можуть бути визначені на основі двох основних категорій факторів: організаційно-управлінських характеристик керівника та індивідуально-особистісних характеристик працівника. Сучасна термінологія використовує терміни "Hard Skills" та "Soft Skills" для опису цих двох категорій. "Hard Skills" - це навички, що залежать від сфери праці і охоплюють технічні знання та вміння, тоді як "Soft Skills" - це навички, що характеризують особистість, включаючи комунікаційні здібності, дисциплінованість, етичність та амбіції.

Hard Skills – конкретний список навичок, які працівник може виконувати, описує його професійні та інтелектуальні здібності. Часто ці здібності сертифікуються та підтверджуються відповідними документами, такими як вміння управляти персоналом або навички використання програмного забезпечення. У рис. 1.11, ліва сторона є еквівалентом Soft Skills, а права - Hard Skills.

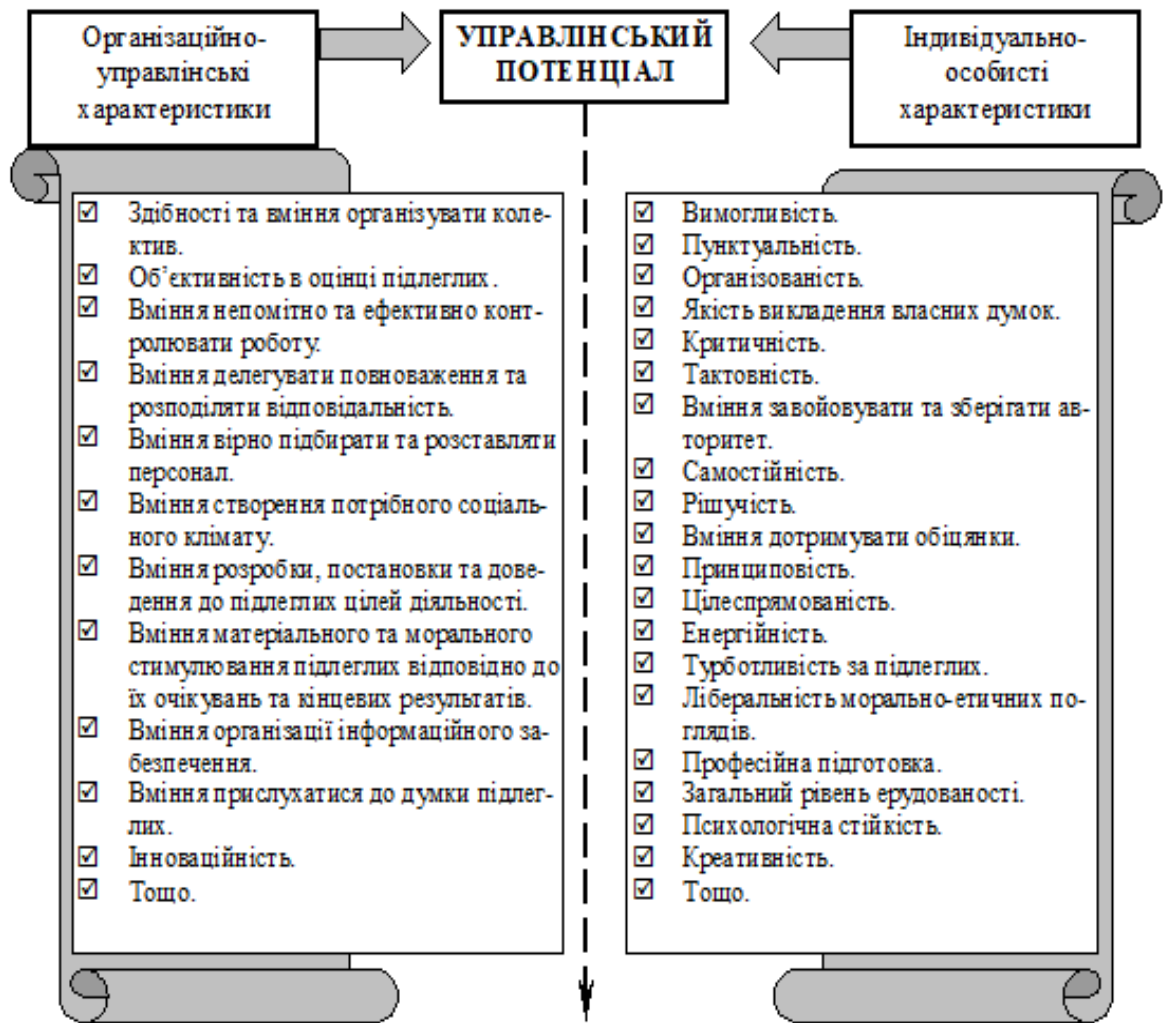


Рис. 1.11 Управлінський потенціал[48 ].

Розглядаючи кадровий потенціал технологічного персоналу, можна виділити дві складові: колективну, яка визначається чисельністю працівників, та індивідуальну, яка відображає кваліфікацію окремих співробітників (див. рис. 1.12). Важливо зазначити, що сума індивідуальних складових не завжди відповідає кількості працівників, оскільки ефективність команди може перевищувати просту суму її частин. Це явище називається "синергією", коли група є більш потужною та ефективною, ніж окремі співробітники відокремлено. Щоб оцінити вплив кадрового потенціалу на вартість та ефективність компанії, потрібно враховувати його здатність досягати поставлених цілей.

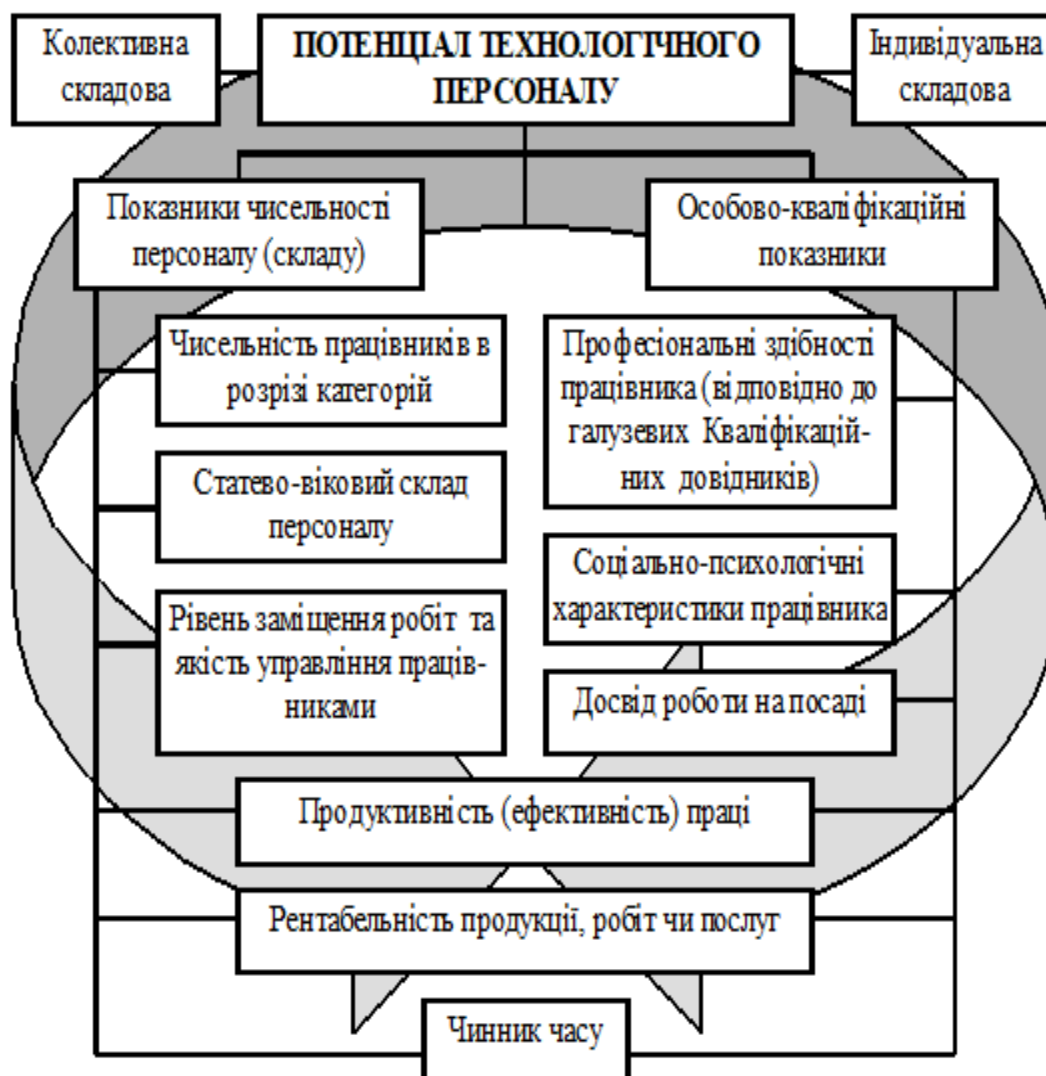


Рис. 1.12 Потенціал технологічного персоналу[48 ].

Методика витратного оцінювання трудового потенціалу підприємства або окремого працівника полягає у прирівнюванні розміру потенціалу до суми витрат, що були витрачені на його підготовку, утримання та майбутній розвиток. Для оцінки кадрового потенціалу необхідно враховувати різноманітні кількісні та якісні показники, такі як чисельність та динаміка працівників. У таблиці 1.2 наведено основні показники, які можна обчислити математичним шляхом для отримання чіткої оцінки стану кадрового потенціалу. Аналізуючи ці показники, можна зробити прогноз стосовно тенденцій зміни кадрового потенціалу та розробити відповідні стратегії дій.

**Таблиця 1.2 – Показники за допомогою яких визначають стан забезпечення кадрами [48 ].**

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Середньооблікова чисельність	$\text{Чсп} = \text{Чпоч} + \frac{\text{Чпр} + \text{Двідпр}}{\text{Дк}} - \frac{\text{Чзв} \times (\text{Дк} - \text{Двідпр})}{\text{Дк}}, \quad (1.1)$	<p>Чпоч – чисельність робітників на початок періоду, осіб;            Чпр – чисельність прийнятих робітників, осіб;            Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів;            Дк – кількість календарних днів, днів.</p>
2. Коефіцієнт плинності кадрів	$\text{Кпл} = \text{Чвиб} / \text{Чсп}, \quad (1.2)$ $\text{Кпл} = (\text{Чпр} - \text{Чвиб}) / \text{Чпоч}, \quad (1.3)$	<p>Чзв – чисельність робітників у звітному періоді, осіб;            Чвиб – кількість вибувших працівників, осіб;            Чсп – середня чисельність персоналу за період.</p>
3. Коефіцієнт обороту по прийому	$\text{Кпр} = \text{Чпр} / \text{Чсп}, \quad (1.4)$	
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	$\text{Квиб} = \text{Чзвіл} / \text{Чсп}, \quad (1.5)$	<p>Чзвіл – чисельність звільнених робітників, осіб.</p>
5. Коефіцієнт загального обороту	$\text{Кзаг} = \text{Кпр} + \text{Квиб}, \quad (1.6)$	<p>Кпр – коефіцієнт приросту;            Квиб – коефіцієнт вибуття.</p>
6. Коефіцієнт постійності кадрів	$\text{Кпос} = \text{Чк} / \text{Чсп}, \quad (1.7)$	<p>Чк – чисельність робітників на кінець періоду, осіб.</p>
7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	$\text{Косн. доп} = \text{Чоп} / \text{Чдопп}, \quad (1.8)$	<p>Чоп – чисельність основного персоналу, осіб;            Чдопп – чисельність допоміжного персоналу, осіб.</p>
8. Зміна робочих місць	$\Delta \text{QPM} = \text{QPM}_к - \text{QPM}_{\text{поч.}}, \quad (1.9)$	<p>QPM<sub>к</sub>, QPM<sub>поч.</sub> - кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно.</p>
9. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	$\text{Кел} = \frac{(\text{Чзв} - \text{Чмин}) / \text{Чмин}}{(\text{Тзв} - \text{Тмин}) / \text{Тмин}}, \quad (1.10)$	<p>Тзв, Тмин – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн.</p>

Ефективність використання людських ресурсів на підприємстві залежить від різних чинників, які можуть бути оцінені за допомогою методів визначення кадрового потенціалу. Ці методи використовуються для встановлення відповідності між наявним рівнем кадрів і очікуваним рівнем на підприємстві. Для оцінки кадрового потенціалу окремих працівників існує велика кількість методів.

- Метод анкетування, який передбачає заповнення працівником спеціальної анкети, що дозволяє встановити потрібні показники.
- Описовий метод, який полягає у самостійному вивченні працівника та опису його кадрового потенціалу.
- Метод оцінки кадрового потенціалу, що включає класифікацію та ранжування всіх працівників в організації за конкретним критерієм, наприклад, продуктивністю або вчасністю виконання завдань. Відбираються найкращі працівники, які служать еталоном.
- Метод спостереження за поведінкою працівника, де його діяльність оцінюється з позиції відсутності "негативних якостей".
- Метод тестування, що полягає в оцінці трудового потенціалу працівника на основі результатів кваліфікаційних тестів.
- Метод гейміфікації, де кадровий потенціал працівника визначається шляхом аналізу його поведінки в спеціальних корпоративних іграх, що відтворюють реальні стани та ситуації. Механізм оцінки кадрового потенціалу (зображений на рис. 1.13) надає можливість систематичної оцінки кадрового потенціалу підприємства або будь-якої іншої структурної одиниці. Цей механізм можна розбити на дві компоненти: методи виявлення показників та методи вимірювання показників. В першому випадку, розробляється процедура оцінки та програми збирання даних, що включають спостереження, опитування, бесіди з подальшою обробкою та діагностикою даних. В другому випадку використовуються конкретні та вартісні показники, умовні показники та



Рис. 1.13 Механізм оцінки кадрового потенціалу[48 ].

Ми зосередимося на процедурі оцінки потенціалу персоналу, яка зображена на рис. 1.14.

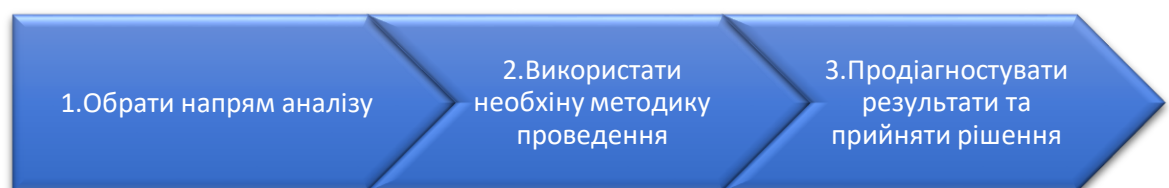


Рис. 1.14 Процес проведення аналізу

Перш за все, вибір напрямку аналізу кадрового потенціалу повинен залежати від його мети, яка може включати аналіз динаміки якісних та кількісних характеристик, відповідності фактичного потенціалу необхідному або бажаному та рівня використання потенціалу. Наступним етапом є вибір підходу до аналізу, який повинен відповідати обраному напрямку аналізу. Цей підхід може включати порівняння показників, фактичних значень,

використання описового методу та порівняння з ідеалом. Нарешті, отримані результати аналізу повинні бути використані для оцінки продуктивності, прийняття управлінських рішень щодо коригування кадрової політики та впровадження заходів для підвищення ефективності працівників.

Для визначення конкретного набору показників для аналізу кадрового потенціалу, необхідно уточнити бачення майбутніх характеристик персоналу підприємства. Це допоможе визначити критерії діагностики. Таким чином, перед проведенням діагностики персоналу підприємства необхідно уточнити критерії або показники аналізу.

Кадровий потенціал є важливою складовою діяльності підприємства і є основним інструментом для досягнення поставлених цілей. Правильне управління та використання кадрового потенціалу є основною задачею управлінців на будь-якому рівні. Проте, персонал компанії та його потенціал не існують самі по собі, а є складною та розгалуженою системою, що тісно пов'язана з іншими підсистемами.

Система управління кадровим потенціалом, що включає формування кадрового потенціалу, розвиток кадрів, контроль якості кадрового потенціалу та використання персоналу на підприємстві, дозволяє розглядати проблему розвитку кадрового потенціалу в цілому та приймати рішення максимально ефективно.



## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В ЛЬВІВСЬКОМУ РАЙОНІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1 Оцінка економічних та кадрових можливостей аграрних підприємств, що діють в Львівському районі

У рамках адміністративної територіальної реформи, 17 липня 2020 року утворено Львівський район - один з адміністративних районів Львівської області в Україні. Район межує зі Стрийським і Дрогобицьким районами на півдні, Червоноградським на півночі, Золочівським на сході, Яворівським на заході, а також з Тернопільською та Івано-Франківською областями на південному сході та з Люблінським та Підкарпатським воєводствами Республіки Польща на північному заході.



Рис.2.1 – Територія Львівського району

Львівський район Львівської області є одним з найбільш економічно розвинених районів у цій області і має найбільшу чисельність населення серед всіх адміністративних районів Львівщини, становлячи на 1 січня 2022 року 1141119 осіб. У 2021 році кількість населення становила 1143828 осіб що на 2709 осіб було більше як в попередньому році. Такий спад відбувся завдяки природньому скороченню. Крім того, район має значні запаси природних ресурсів та є одним із найактивніших районів у області. Завдяки людському та природному потенціалу, вигідному розташуванню поруч з обласним центром та добрим сполученням, район має потенціал для подальшого активного розвитку, як в межах внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

У сільському господарстві Львівського району функціонує ряд сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерські господарства та індивідуальні особисті господарства.

Ефективне використання кадрового потенціалу прямо впливає на функціонування підприємства, а коли розглядається управління кадровим потенціалом в рамках конкретного району, то це може вплинути на привабливість внутрішнього ринку та економічний розвиток місцевого населення.

Для досягнення ефективного управління кадровим потенціалом необхідно провести детальний аналіз та оцінку стану та характеристик персоналу, порівняти їх з потребами підприємства. У економічній літературі ефективність використання кадрового потенціалу визначається як співвідношення результату до кількості та якості використаних здібностей персоналу.

Для оцінки стану трудового потенціалу важливо звернути увагу на такі показники, як структуру та чисельність працівників, динаміку кадрів, фонд робочого часу та заробітну плату.

Варто також зазначити, що процес управління кадровим потенціалом може розділятися на керування на рівні держави, регіону та підприємства, залежно від структурної одиниці та її розміру.



Рис.2.2. Процес управління трудовим потенціалом

Давайте розглянемо більш детально кожен з рівнів, які відповідають за управління трудовим потенціалом:

- Державний рівень має на меті належне регулювання відповідної сфери, чітке визначення компетенцій рішень приймаючих органів, прозоре і просте ведення діяльності та безпосередню участь у управлінні.
- Регіональний рівень проводить докладний аналіз показників та стану ринку праці, з метою розуміння попиту та пропозиції на ньому, а також розробляє відповідну програму зайнятості для даного регіону.
- Рівень підприємства має відповідальність за кадрове планування, регулювання зайнятості населення та компенсацію у разі втрати роботи.

В даній роботі ми зосередимося на управлінні трудовим потенціалом на рівні одного із підприємств району.

Таким чином, для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом, ми надалі здійснимо аналіз стану одного із аграрних підприємств Львівського району Львівської області, який включатиме зовнішні та внутрішні показники.

Об'єктом для дослідження у Львівському районі було обрано фермерське господарство \*\*\* \*\* яке було зареєстроване \*\*.01.19\*\* року за юридичною адресою у селі Звертів, Жовківському районі, Львівській області, Україна. Керівником організації є \*\*\*\*\*. Статутний капітал становить \*\*\*\*\* грн.

Агроторгове підприємство розташоване в селі \*\*\*\*\*, що знаходиться віддалене на 26 км від м. Львова і на 10 км від м. Жовква. Розміщення цього підприємства має численні переваги, оскільки характеризується зручним транспортним сполученням і наближеністю до обласного центру. Підприємство знаходиться в Лісостеповій зоні, що сприяє сприятливим природно-кліматичним умовам для його виробництва. Кліматичні умови є сприятливими для вирощування зернових, сої та соняшника.

Далі буде проведена оцінка потенціалу фермерського господарства шляхом аналізу основних показників, таких як виробництво продукції, рентабельність, структура виробничих витрат, а також отриманий прибуток або збиток у даному господарстві. Дослідження структури та змін у площах сільськогосподарських угідь може вказати на потенціал розвитку підприємства в регіоні та дозволить визначити тенденції змін та оцінити поточний стан ринку. Для цього можна скористатися інформацією, що міститься в таблиці 2.1, що описує динаміку всіх сільськогосподарських угідь, а також окремих категорій.

Як показують показники даної таблиці, господарство орендує сільгоспугіддя для вирощування рослинницької продукції. За досліджуваний

період кількість угідь збільшилась на 37%. Всі наявні в господарстві угіддя є під ріллею.

**Таблиця 2.1- Розмір та динаміка сільськогосподарських угідь ФГ \*\*\* \*\***

**\*\*\*Львівського району, 2020-2022рр(га) [37]**

Показники	2020	2021	2022	2022 в % до 2020
Сільськогосподарські угіддя, га	1498	1792	2054	137
з них орендовані, га	1498	1792	2054	137
в т.ч.рілля	1498	1792	2054	137

У даному господарстві виробляються продукти рослинництва. У таблиці 2.2 представлена інформація про зміни в розподілі та структурі культур протягом 2020-2022 років. За результатами таблиці видно, що фермерське господарство пана \*\*\* \*\* \*вищує 5 основних культур:

- Зернові(51 – 82 % від загального об'єму)
- о.пшениця (16 – 20 %% від загального об'єму)
- я.пшениця (3 – 31 %% від загального об'єму)
- кукурудза на зерно (54 – 73 % від загального об'єму)
- Соя(18 -22 % від загального об'єму)
- Соняшник(4 - 26% від загального об'єму)

**Таблиця 2.2 - Структура посівної площі агрокультур в ФГ**

Культури	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %
Зернові:	1218	81,3	1353	75,5	1051	51,2
в т.ч. о.пшениця	240	16,0	-	-	401	19,5
я. пшениця	170	11,3	53	3,0	650	31,6
кукурудза на зерно	808	53,9	1301	72,6	-	-
Соняшник	-	-	79	4,4	540	26,3
Соя	280	18,7	360	20,1	463	22,5
Разом	1498	100	1792	100	2054	100

Варто відзначити, що у порівнянні з 2020-2021 роками загальна площа, що використовувалась під рослинництво, зросла з 294 га до 556 га у 2022 році. Однак обсяг вирощування зернових зменшився на 30,1% порівняно з 2020 роком, тоді як вирощування соняшнику збільшилося. Аналіз структури та обсягу посівних площ у фермерському господарстві \*\*\* \*\* дозволяє оцінити тенденцію розвитку агропідприємства протягом розглянутих років.

Фермерське господарство має різноманітні напрямки реалізації своєї продукції, що базуються на стратегії виробництва та власних потребах. Продукти, які продаються, мають власні назви. Ця продукція обліковується в двох формах: натуральній та вартісній. Отримані кошти від продажу є виручкою для господарства. Особливість підприємства полягає у тому, що воно не виробляє однорідну продукцію, а розробляє галузі, в яких виробляється певна кількість продукції різного виду. Напрямок спеціалізації визначається на основі розвитку кількох найголовніших галузей.

Головним індикатором господарської спеціалізації є вид продукції або сфера, які мають найбільший вплив на структуру реалізованої продукції. Можна визначити показник спеціалізації, розрахувавши співвідношення грошової вартості кожного виду товарної продукції до загальної суми вартості реалізованої продукції. У наступній таблиці 2.3 наведена інформація про структуру та вартість реалізованої продукції підприємства за період з 2020 по 2022 рік.

У таблиці 2.3 представлені дані, що показують, що у 2022 році в рослинництві найбільший відсоток реалізації припадає на зернові а саме на кукурудзу на зерно – 82,8%, соя -7,5% і соняшник - 9,7%. Рослинництво в цілому становить 100% від загального обсягу продукції. Аналіз структури виробництва ФГ \*\*\* \*\* за останній рік вказує на його спеціалізацію у вирощуванні з великим обсягом зернових та сої. Згідно з проведеним аналізом за останні роки, середня сума грошових надходжень від реалізації продукції становить 58961 тис. грн.

**Таблиця 2.3 – Вартість і структура реалізованої продукції у ФГ \*\*\* \*\***  
**\*\*\*. [37]**

Показники	2020 р		2021 р		2022 р		В середньому за три роки	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Зернові і зернобобові		75,1		70,8		82,8		76,7
в т.ч. пшениця		46,9		19,6		-		16,1
кукурудза на зерно		28,2		51,2		82,8		60,6
Соя		24,9		22,7		7,5		16,7
Соняшник		-		6,4		9,7		6,7
Всього по господарству		100		100		100		100

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що обрана спеціалізація дозволяє підприємству отримувати значні грошові надходження і збільшувати прибуток. Важливо зауважити, що прибуток є лише фінансовим показником, який відображає результати діяльності підприємства, але не враховує ефективного використання ресурсів. Для отримання повної карти ефективності використання ресурсів також необхідно враховувати показник рентабельності. Рентабельність відображає якісні та вартісні характеристики використання ресурсів у процесі виробництва та продажу продукції. Цей аналіз допомагає виявити найбільш прибуткові сфери діяльності та виявити недоцільне використання виробничих ресурсів. [7]. Операційний прибуток підприємства визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та сукупними витратами на її виробництво.

**Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності ФГ \*\*\* \*\*\* \*\*\*[ 37 ].**

Показники	2020р	2021р	2022р	2022 р. до 2020 р., %
Виручка від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.				+2,4р
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.				139
Фонд оплати праці, тис.грн.				192
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у с-г, чол.				108,3
Вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн.				+3,6р
Чистий прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.				+2,3р
Рівень рентабельності, %	50	66	82	+32п

Аналізуючи показники діяльності ФГ \*\*\* \*\*\* \*\*\*, можна зробити висновок, що всі з них показують зростання у 2022 році. Наприклад, надходження від реалізації продукції збільшилися в 2,4 рази, чисельність працівників зросла на 8,3%, а загальний фонд оплати праці збільшився на 92%. Це сприяло збільшенню виробництва, що свідчить про правильність спеціалізації підприємства та корекції внутрішньої господарської політики управління. У той же час, витрати на виробництво також зросли, але це не мало негативного впливу на економічний показник, зокрема прибуток, який збільшився в 2,3 рази. Рентабельність підприємства зросла на 32 пункти.

Аналізуючи господарську діяльність ФГ \*\*\* \*\*\* \*\*\*, та його управління, стає очевидним, що під час виробництва сільськогосподарської продукції взаємодіють різні фактори, такі як земля, праця, матеріали, нематеріальні ресурси та фінанси. Відсутність будь-якого з цих факторів може створити перешкоди для господарської діяльності підприємства та спричинити зупинення його розвитку. ФГ \*\*\* \*\*\* \*\*\* володіє всіма необхідними



трудовами, фінансовими та виробничими компонентами для успішного здійснення своєї господарської діяльності.

У рамках нашого дослідження, яке охоплює період з 2020 по 2022 роки, ми проаналізуємо кількісні та якісні показники кадрового потенціалу досліджуваного господарства.

## 2.2. Характеристика кадрового потенціалу фермерського господарства \*\*\* \*\*

Для отримання уявлення про систему управління та розподілу в фермерському господарстві (рис. 2.3), важливо розглянути його організаційну структуру.

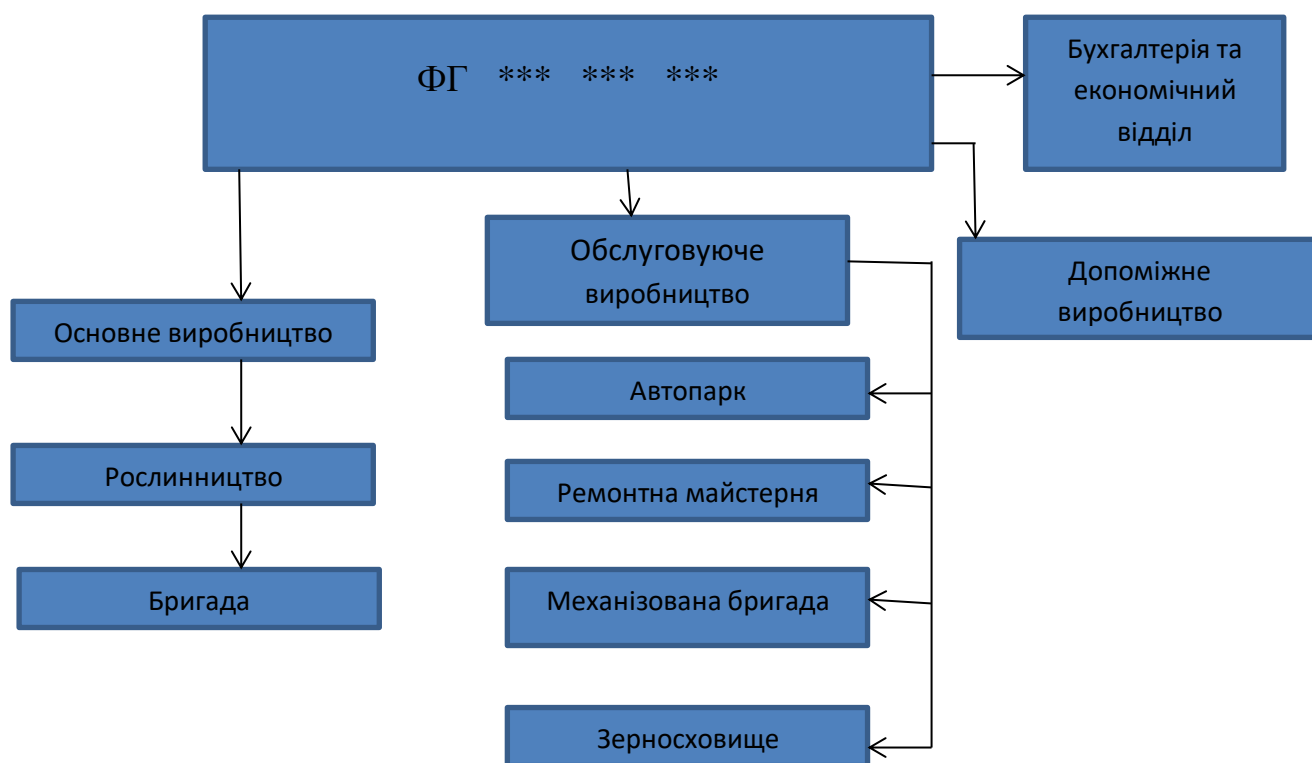


Рис. 2.3. Організаційна структура ФГ \*\*\*\*\*.

Організаційна структура фермерського господарства є ієрархічною з чіткою ступінчастістю управління та вертикальним підпорядкуванням. Вона поділяється на різні "підрозділи", що включають основне виробництво (рослинництво), обслуговуюче виробництво (автопарк, ремонтна майстерня, тракторна бригада, зерносховище) та допоміжне виробництво. Крім того, є окремі підрозділи, такі як бухгалтерія та економічний відділ.

Така структура має свої переваги та недоліки. З одного боку, вона дозволяє розуміти ієрархію підпорядкування та виділяти окремі підрозділи компанії. Однак вона не відповідає на питання про відповідальність за конкретні робочі області та може пропускати деякі відділи компанії, такі як відділ роботи з клієнтами, відділ маркетингу, відділ контролю якості тощо.

Для ретельного розуміння потенціалу кадрів у ФГ \*\*\* \*\*\*, ми проведемо аналіз руху кадрів, чисельності працівників, коефіцієнтів найму, звільнення, плинності та валового обороту робочої сили.

Показники руху робочої сили дозволяють оцінити кадрову політику підприємства в досліджуваному періоді, оцінити плинність кадрів та з'ясувати, чи вона є нормальною для функціонування підприємства у даній галузі або є нетиповою. У разі виявлення значних та нетипових відхилень необхідно визначити, чи вони викликані внутрішніми факторами в підприємстві, чи зовнішніми, загальнодержавними та конкурентними чинниками.

Для оцінки динаміки робочої сили використовують два показники: коефіцієнт найму та коефіцієнт вибуття. Коефіцієнт найму (Кн) розраховується за наступною формулою:

$$Кн = \frac{ЧПпр}{ЧПнр},$$

де ЧПпр — кількість працівників, яких зарахували на роботу до підприємства протягом року;

ЧПнр — кількість працівників на підприємстві на початок року.

ЧПнр — Кількість працівників на підприємстві на початку року.

Для обчислення коефіцієнта вибуття ( $K_v$ ) можна скористатись таким виразом:

$$K_v = \frac{Ч_{Пв}}{Ч_{Пнр}},$$

де  $Ч_{Пв}$  — кількість працівників, які покинули роботу протягом року.

Шляхом використання коефіцієнтів можна розрахувати швидкість, з якою змінюється чисельність працівників на підприємстві ( $T_z$ ), а також коефіцієнт валового обороту робочої сили ( $O_{рс}$ ):

$$T_z = (K_n - K_v) \cdot 100,$$

$$O_{рс} = K_n + K_v.$$

Аналіз динаміки трудових ресурсів ФГ \*\*\* \*\* не є доцільним, оскільки кількість працівників практично не змінилась протягом вказаного періоду. Оглядаючи загальний рух працівників на підприємстві з 2020 по 2022 рік, не було помітних коливань. Проте варто враховувати, що динаміка кількості працівників також залежить від стратегічних планів, поставлених керівництвом ФГ \*\*\* \*\*, і розглядати її без урахування контексту цілей не завжди є вірним. Фактично, плани щодо збільшення або зменшення обсягів виробництва безпосередньо впливають на динаміку штатних працівників. Крім того, ця динаміка також піддається впливу різних кризових ситуацій та зовнішніх факторів.

Виробнича діяльність підприємства залежить від рівня освіти його кадрового складу, що відображається у здобутому кваліфікаційному ступені навчальним закладом. Також важливо враховувати, чи відповідає отримана освіта виробничим функціям. Ми здійснили опитування персоналу ФГ \*\*\* \*\* з метою вивчення рівня професійної кваліфікації та стажу роботи працівників, що відображає ефективність кадрового потенціалу. Результати дослідження представлені в таблицях 2.5 і 2.6.

Після проведення аналізу професійно-кваліфікаційного рівня за категоріями було виявлено, що найбільша частка осіб з вищою освітою спостерігається серед керівників підприємства і становить 70%. Однак цей

показник не є достатнім, оскільки наявність середньої освіти у керівника не завжди гарантує ефективне керування доступними ресурсами.

**Таблиця 2.5 - Відсоток професійно-кваліфікаційного рівня освіти залежно від категорій працівників у ФГ \*\*\* \*\***

Освіта	Керівники %	Фахівці %	Робітники %
Вища	70	43	9
Неповна вища	17	30	7
Середня	10	15	84
Наявність проф. підготовки чи пройдених курсів	3	12	0
Всього, %	100	100	100

У таких випадках необхідно підвищити рівень кваліфікації керівників шляхом навчання на спеціалізованих курсах або проведення корпоративних тренінгів. Також варто зазначити, що фахівці також не мають достатнього рівня освіти. Враховуючи, що їхні знання часто набуваються в процесі роботи, найбільш точною мірою компетентності працівника може бути співвідношення рівня освіти, кваліфікації та стажу роботи. Робітники також володіють дуже низьким рівнем освіти, переважно середньою. З цього можна зробити висновок, що їхній потенційний ріст є малоймовірним. Отже, стане значно більш складним навчити їх стати кваліфікованими фахівцями та компетентними керівниками.

В аналізі, представленому у таблиці 2.6, ми дослідили стаж роботи працівників підприємства в залежності від категорій працюючого складу. Стаж роботи є показником фактичної компетентності працівників залежно від їх професійно-кваліфікаційного рівня. Оскільки здатність працівника досягати конкретних результатів і досягати поставлених цілей безпосередньо залежить від рівня їхніх знань і навичок.

**Таблиця 2.6 - Стаж роботи працівників підприємства у залежності від категорій у ФГ \*\*\* \*\*\* \*\*\***

Стаж роботи	Керівники,%	Фахівці,%	Робітники%
Менше 1 року	0	3	25
1-5	8	14	70
6-10	47	51	5
11 і більше	45	32	0
Всього	100	100	100

Аналіз стажу роботи працівників вказує на те, що більшість керівників мають значний стаж, що свідчить про їх високу кваліфікацію та глибоке розуміння робочого процесу. Наприклад, понад 90% керівників працюють вже більше 6 років. В ФГ \*\*\* \*\*\* \*\*\* працюють досить досвідчені фахівці. Лише 3% з загальної кількості фахівців мають стаж менше одного року. Проте, ситуація серед більшості робітників відрізняється - вони мають стаж роботи від одного до п'яти років, і серед них є значна кількість нових працівників - 25% робітників з менш ніж річним стажем, що свідчить про низьку кваліфікацію цієї групи працівників.

У виробничому процесі підприємства основні ролі відводяться засобам праці, предметам праці та кадрам. Однак, кадри відіграють найважливішу роль. Вони визначають ефективне використання засобів виробництва і успішну роботу підприємства в цілому.

Тому, досягнення поставлених цілей підприємства в значній мірі залежить від ефективного управління кадровим потенціалом. Це можливо шляхом комплексного підходу до управління та застосування системи, яка включає стратегічні та тактичні дії. Компетентність керівників безпосередньо впливає на досягнення поставлених цілей підприємства.

### 2.3 Ефективність управління кадровим потенціалом

Для успішного управління агропідприємством, яке є складною системою, необхідно застосовувати різноманітні методи з метою розвитку кадрового потенціалу компанії та належної організації його ефективного використання. Оцінка ефективності управління та використання кадрового потенціалу включає в себе багато показників, але всі вони можуть бути зведені до показника продуктивності праці. Фактично, рівень управління може бути оцінений через ефективність роботи окремого працівника та команди в цілому.

Продуктивність праці залежить від різних факторів, починаючи від безпосереднього керівництва з боку управлінського персоналу до забезпечення матеріально-технічною базою та соціальним пакетом. При аналізі продуктивності праці на підприємстві слід розглянути основні показники, які показані на рис. 2.4.

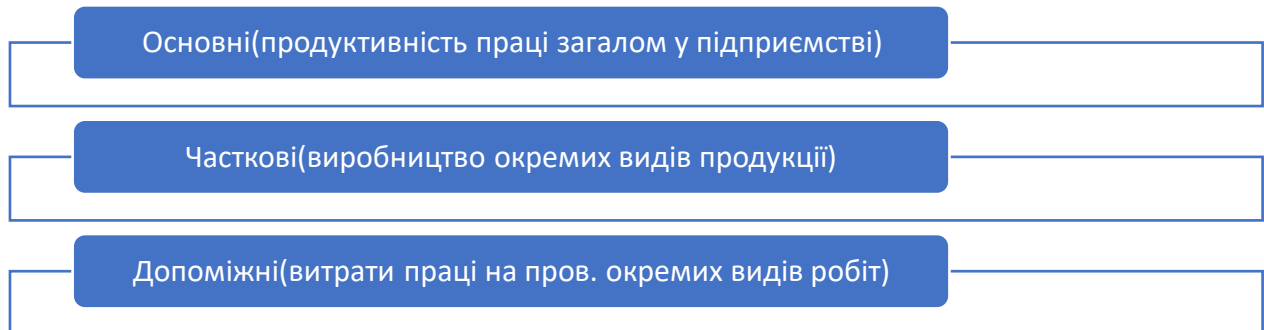


Рис. 2.4 Чинники продуктивності праці

Основні показники на підприємстві та в основних галузях включають загальну продуктивність праці та виручку від реалізації продукції. Показники трудомісткості, також називані частковими показниками, відображають трудові затрати, необхідні для виробництва окремих видів продукції. Додаткові показники вказують на витрати праці на обробку площі посіву, розраховані на одиницю площі. Для аналізу цих показників будуть використані таблиці 2.7 та 2.8.

**Таблиця 2.7 - Характеристика використання фонду робочого часу**

Показники	2020 р	2021 р	2022 р	У % 2022.р до 2020 р
Відпрацьовано 1 працівником, люд-год	1642	1845	1852	112,8
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,882	0,915	0,929	105,3

За таблицею 2.7 можна зробити висновок, що у 2022 році порівняно з 2020 роком показники відпрацьованого одним працівником робочого часу та коефіцієнт робочого часу зросли на 12,8% та 5,3% відповідно. Це свідчить про підвищення продуктивності праці окремого працівника та успішну стратегію управління персоналом.

У таблиці 2.8 буде проведений аналіз основних економічних показників, включаючи показники продуктивності праці.

Чистий дохід, який у зарубіжних формах звітності називається Net Income, представляє собою дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), розрахований без урахування акцизного податку, мита, податку на додану вартість, інших непрямих податків та зборів. У нашому випадку, ми обчислили чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції з урахуванням показників площі сільськогосподарських угідь та кількості середньорічних працівників.

Вартість основних виробничих фондів охоплює вартість засобів праці, які безпосередньо приймають участь у виробничому процесі та зберігають свою природну форму. Це включає устаткування, обладнання, машини, механізми, споруди і т.д. Ми також розрахували вартість основних виробничих фондів з деталізацією за площею сільськогосподарських угідь та на кожного середньорічного працівника.

Валовий прибуток, відомий як Gross Profit у міжнародних фінансових звітах, є загальною сумою прибутку, отриманого підприємством від підприємницької діяльності і визначається як різниця між чистим доходом та собівартістю виробленої продукції.

Останній показник, який ми розглянемо, - це рівень рентабельності. Цей показник визначається як співвідношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції. Рентабельність є одним із ключових та основних показників ефективності виробництва, який відображає, наскільки ефективно використовуються активи та капітал у процесі виробництва.

**Таблиця 2.8 - Основні економічні показники продуктивності ФГ \*\*\* \*\***  
\*\*\*

Показники	2020	2021	2022	2022р в % до 2020 р
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.				+2,4
у т.ч. на 1 га с. г. угідь, тис. грн.	20,82	39,49	36,48	175
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2599	5443	5764	+2,2р
Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у с-г, чол.	12	13	13	108,3
Вартість основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн.				+3,6р
в т.ч. на 100 га с-г угідь	1328	2759	3448	+2,6р
на 1 середньорічного працівника	1658	3804	5448	+3,3р
Інші операційні доходи	172	4308	298,6	174
Інші доходи	1645	1052	-	-
Чистий прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.				+2,3р
Рівень рентабельності, %	50	66	82	+32п



Аналізування основних економічних показників діяльності підприємства дозволяє оцінити зміни у фінансових показниках, включаючи площу сільськогосподарських угідь та середньорічну кількість працівників. У 2022 році ми спостерігали зростання чистого прибутку у 2,3 рази порівняно з 2020 роком, і рентабельність також зросла на 32 пункти. Також було відмічено зростання вартості основних виробничих фондів у 3,6 рази.

Для більш детального розуміння впливу персоналу на економічні показники, ми розглянемо витрати на оплату праці.

Витрати на оплату праці є складним показником, який включає як постійну складову - оклади штатних працівників, так і змінну складову, що залежить від сезонності, обсягу виконаних робіт, виплат премій.

У таблиці 2.9 ми проведемо детальний аналіз витрат на оплату праці в ФГ \*\*\* \*\* на рік 2022, розподілені за видами продукції рослинництва.

**Таблиця 2.9 - Затрати на оплату праці з нарахуваннями у досліджуваному господарстві, 2022 р.**

Види продукції	Витрати на оплату праці з нарахуваннями		Відсоток витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції,%
	На 1 ц продукції, грн	На всю продукцію, тис.грн	
Зернові	3,9	1833	7,0
Соняшник	3,9	453	5,4
Соя	3,9	376	3,6
Всього	-	2662	5,89

З аналізу таблиці видно, що витрати на оплату праці на одиницю продукції однакові для всіх культур і становлять 3,9 грн. Однак, щоб отримати повну картину, потрібно також дослідити витрати на одиницю площі. Адже агроторгове підприємство повинно враховувати не лише витрати на

виробництво вагової продукції, а й витрати на використання площі, щоб ефективно розподіляти її між культурами. Аналізуючи показники по площі, стає очевидним, що зернові культури є найбільш витратними. Проте, основна увага повинна бути зосереджена на показнику витрат на оплату праці на одиницю ваги, де видно, що соя є найекономічнішою культурою з витратами на оплату праці на рівні 3,6%, за нею йде соняшник з 5,4%, а найвищий показник у 7,0% спостерігається у зернових культур.

Таким чином, при прийнятті обґрунтованих економічних рішень щодо змін у кадровій політиці та внутрішньому розподілі видів продукції, важливо врахувати структуру ціноутворення та вагу витрат на оплату праці в цій структурі.

В таблиці 2.10 ми розглянемо показники, які дозволять оцінити ефективність використання фонду заробітної плати. Ці показники допоможуть нам з'ясувати, наскільки результативно використовуються ці кошти.

Фонд оплати праці включає дві складові: постійну, таку як заробітна плата працівників, і змінну, яка включає в себе різноманітні бонуси, премії та додаткові виплати.

Однак для оцінки ефективності використання фонду оплати праці, тобто оцінки економічної продуктивності праці та аналізу динаміки змін, ми будемо розглядати такі основні показники:

§ Сума доходу від реалізації на гривню заробітної плати, в гривнях, є показником, який дозволяє оцінити взаємозв'язок між загальним доходом і фондом заробітної плати.

§ Валовий прибуток на гривню заробітної плати, в гривнях, дозволяє оцінити взаємозв'язок між загальним валовим прибутком і фондом оплати праці.

§ Сума чистого прибутку на гривню заробітної плати, в гривнях, є ключовим показником, який відображає співвідношення між чистим прибутком і фондом оплати праці.

**Таблиця 2.10 - Показники ефективності використання фонду заробітної плати**

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр.,+ -
	2020	2021	2022	
Фонд оплати праці, тис.грн.				+1274
Виручка від реалізації, тис.грн.				+43739
Чистий прибуток, тис.грн.				+13216
Сума виручки від реалізації на гривню з\п, грн.	22,5	41,4	28,1	+5,6
Сума чистого прибутку на гривню з\п, грн.	7,5	14,9	8,9	+1,4

Згідно з таблицею 2.10, можна зробити висновок, що в 2022 році ефективність використання фонду заробітної плати зросла на 19% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про правильне та ефективне використання фонду заробітної плати, оскільки чистий прибуток також збільшився, що є позитивною тенденцією. У той же час, фонд оплати праці збільшився на 92%, або на 1274 тис. грн до 2662 тис. грн. Це пояснюється збільшенням кількості працівників та правильним розподілом коштів. В результаті, показник чистого прибутку зріс з тис. грн у 2020 році до тис. грн у 2022 році.

На сьогоднішній день спостерігається тренд зростання ефективності використання фонду заробітної плати відносно основних економічних показників.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що протягом періоду з 2020 до 2022 року середня кількість працівників збільшилась на 1 особу, а фонд оплати праці збільшився майже удвічі. Це пояснюється, зокрема, збільшенням обсягів виробництва продукції і виплат заробітної плати сезонним працівникам.

Проте важливо зауважити, що фонд заробітної плати та його ефективне використання не є єдиними критеріями, що впливають на ефективність

кадрового потенціалу. Різні фактори, як матеріальні, так і нематеріальні, мотивують кожного працівника. Тому для належного управління персоналом і розуміння того, що саме є ключовим і мотивуючим для працівників на підприємстві, ми провели опитування, враховуючи різні фактори (див. таблицю 2.11).

**Таблиця 2.11 - Винагороди, що впливають на результативність праці в ФГ**

\*\*\* \*\*

Фактор	Загалом, більшість опитаних відповіли позитивно, %
Заробітна плата	12
Матеріальне стимулювання	16
Стиль керівництва	9
Цікавість роботи	6
Можливість кар'єрного зростання	9
Відчуття причетності до справ господарства	7
Публічна похвала	2
Покращені умови праці	3
Сприятливий соціально-психологічний клімат	13
Соціальне забезпечення	23
Разом	100

Різниця між власною заробітною платою і матеріальним стимулюванням полягає в тому, що матеріальне стимулювання створює додаткову цінність для працівника шляхом надбавок та бонусів, які підвищують його мотивацію. Крім того, стиль керівництва та можливість кар'єрного зростання є важливими факторами. Однак, при виборі методу впливу на працівника, необхідно враховувати його ієрархію потреб, зокрема, задовольняти базові потреби перед мотивацією до кар'єрного росту та особистої реалізації.

Опитування показало, що для підвищення продуктивності праці в ФГ \*\*\* \*\* керівникам слід враховувати різні чинники з їхньою вагою. Це включає створення ефективних пакетів соціального забезпечення, впровадження корпоративної культури для створення сприятливого соціально-

психологічного середовища, а також розробку системи матеріального стимулювання, такої як відсотки за виконану роботу, надбавки та бонуси.

Слід відзначити, що втрата робочої сили є проблемою на ринку праці та в аграрних підприємствах. Крім того, сьогодні виникає проблема з зовнішнім відтоком робочої сили за кордон, що призводить до значної трудової міграції.

У додаток до цього, недостатність кваліфікованих, дисциплінованих і мотивованих працівників також створює загрозу кадрового дефіциту. Це проблема як внутрішнього середовища підприємства, так і ринку праці в цілому. З цієї причини, щоб ефективно використовувати кадровий потенціал і забезпечити підприємство необхідними робочими ресурсами, розумно запровадити методи впливу на персонал. Ці методи допоможуть не тільки утримати наявний персонал, а й ефективніше його використовувати (див. рис. 2.5).

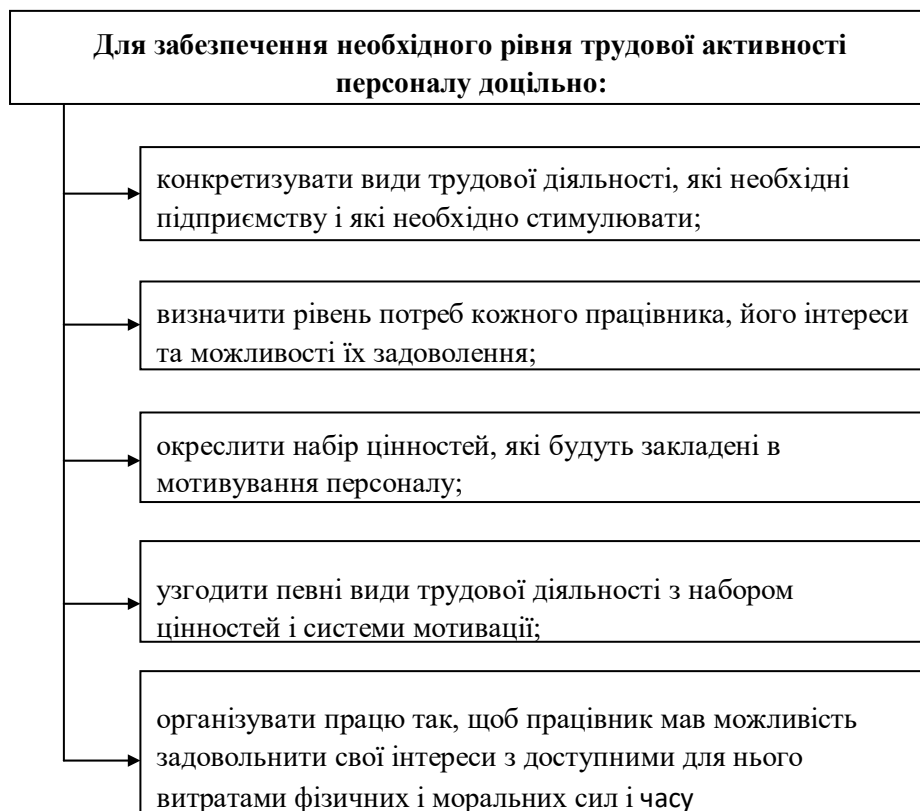


Рис. 2.5 Способи забезпечення трудової активності працівників.

Ми плануємо провести аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх факторів ФГ \*\*\*, щоб повноцінно оцінити ефективність використання та управління кадровим потенціалом. На основі результатів цього аналізу ми розробимо рекомендації для подальшого стратегічного розвитку.

У нашому дослідженні ми використаємо SWOT-аналіз, який врахує не тільки сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, пов'язані з персоналом, але й всі інші підрозділи компанії. Це дозволить нам отримати більш повну картину ситуації.

Внутрішній стан та обрана стратегія управління кадрами підприємства мають велике значення, оскільки персонал задіяний у всіх аспектах його діяльності. Таким чином, внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства є важливим елементом, на який ми можемо впливати безпосередньо.

З іншого боку, можливості та загрози відносяться до зовнішнього середовища, на яке ми не маємо прямого контролю. Однак, ми враховуємо їх під час аналізу, оскільки вони вказують на потрібні стратегічні дії. SWOT-аналіз представлений на рисунку 2.6.

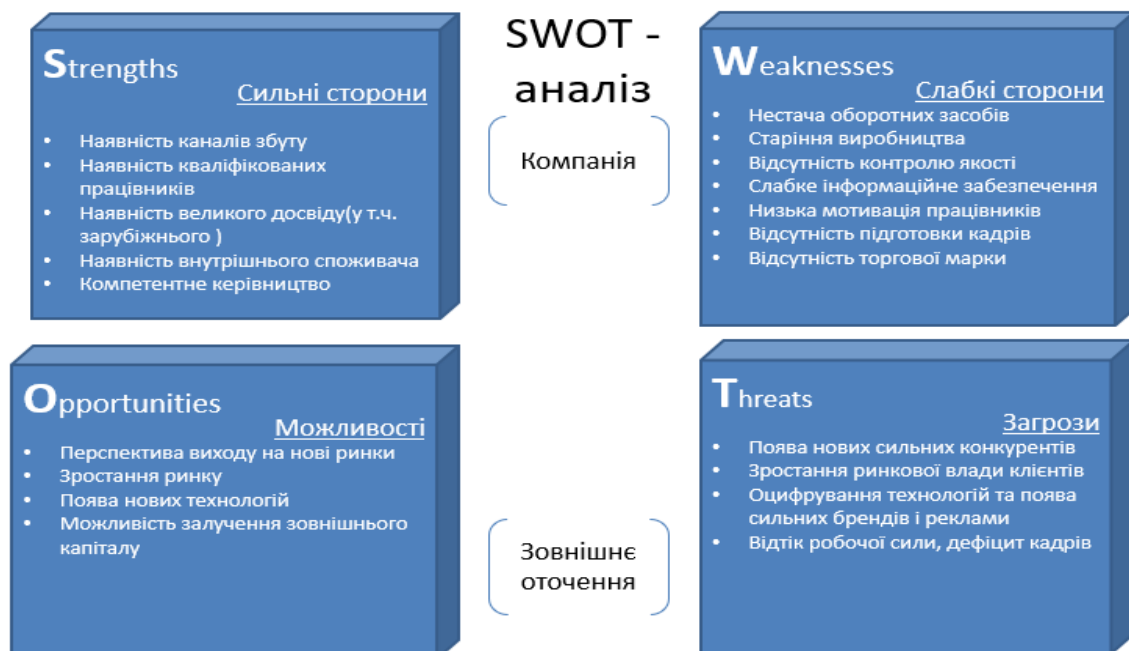


Рис. 2.6 SWOT-аналіз ФГ \*\*\*, \*\*\*, \*\*\*[21]

У Львівському районі головними конкурентами ФГ \*\*\* \*\* \*\*є підприємства, що виробляють схожу продукцію або товари-замінники.

Аналіз SWOT може бути застосований для розробки основних пріоритетних дій для підприємства. Алгоритм використання цього аналізу представлено на рис. 2.7.

- В першу чергу, необхідно використовувати сильні сторони для реалізації можливостей.
- В другу чергу, використати сильні сторони для недопущення загроз.
- В третю чергу, компенсувати слабкі сторони, використовуючи можливості.
- В четверту чергу, усунути слабкі сторони для протидії загрозам.

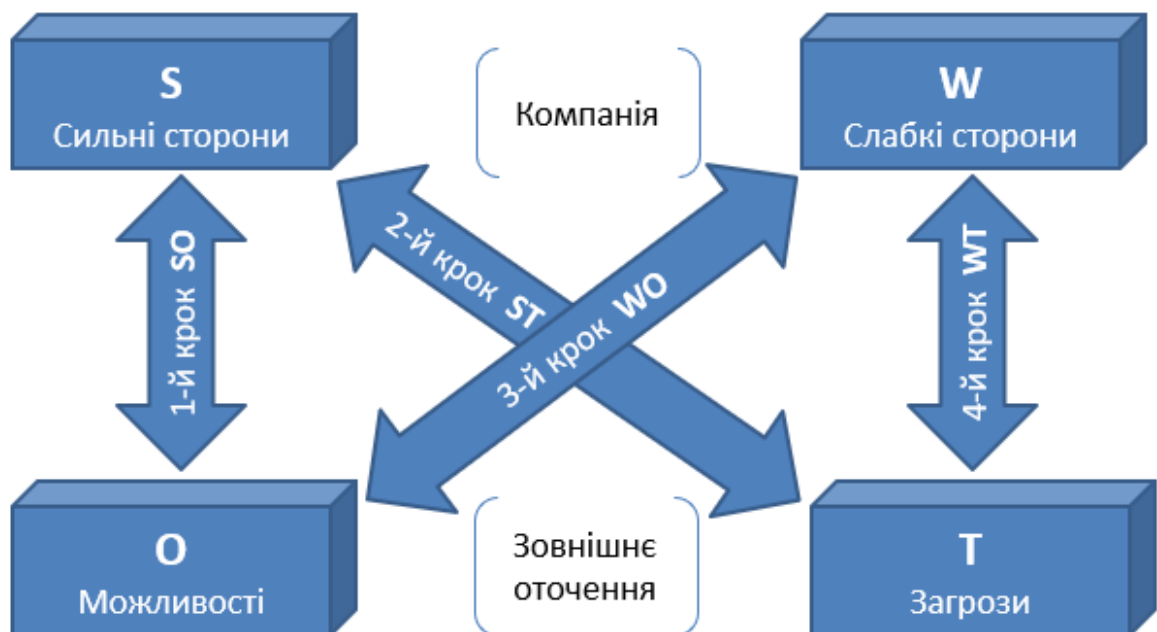


Рис. 2.7 Алгоритм використання SWOT-аналізу[21]

Нижче ми розглянемо стратегічні цілі підприємства в галузі управління персоналом та основні економічні цілі:

Стратегічні цілі підприємства в галузі управління персоналом включають наступне:

- Збільшення числа робочих місць.
- Підвищення якості персоналу шляхом покращення їх кваліфікації.
- Зростання продуктивності.
- Поліпшення системи мотивації персоналу компанії.

Економічні цілі підприємства включають наступне:

- Збільшення рентабельності виробленої продукції підприємства.
- Підвищення товарності продукції.
- Зміцнення фінансового стану агрофірми.

Отже, враховуючи економічні цілі підприємства і стратегічні цілі управління персоналом, а також аналізуючи переваги і можливості на ринку, можна зробити висновок, що в майбутньому керівництву ФГ \*\*\* \*\*необхідно професійно підходити до управління персоналом та його навчання. Завдання виходу на нові ринки та використання нових технологій і інновацій ставлять перед ними високі вимоги, що потребує нових підходів до кадрового питання. Після аналізу стану кадрового потенціалу ФГ \*\*\* \*\*у період з 2020 по 2022 роки, можна зазначити, що не відбулися значні зміни або зрушення в кадровому потенціалі. Хоча варто враховувати, що господарство має достатній кадровий потенціал.

Успішне майбутнє господарства залежить від створення конкурентоспроможних пропозицій для працівників, хоча існують сприятливі плани росту та розвитку.

У результаті проведеного дослідження, ФГ \*\*\* \*\*продемонструвало позитивні зміни в фінансових показниках. Наприклад, чистий прибуток підвищився з тис. грн до тис. грн. Це досягнуто завдяки більш ефективному використанню фонду заробітної плати, який збільшився на 92% у порівнянні з 2020 роком.

Проте, з урахуванням поставлених стратегічних цілей та наявного кадрового потенціалу, необхідно прийняти кілька заходів для поліпшення



системи управління персоналом. Крім того, слід вдосконалити систему винагородження та мотивації працівників, а також систему найму і адаптації на робочому місці. Це особливо важливо, оскільки на ринку існують сильні конкуренти, а також з'являються нові технології, що вимагають нового підходу для збереження існуючих позицій і завоювання нових.

## **РОЗДІЛ 3 СПОСОБИ ТА ПРИЙОМИ, ЩО ДОПОМАГАЮТЬ ЗБІЛЬШИТИ ПРОДУКТИВНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

### **3.1 Сучасні підходи до ефективного керівництва персоналом.**

На сьогоднішній день, технології набувають шалених темпів росту у всіх галузях економічної діяльності, змушуючи бізнес-середовище зростати і постійно впроваджувати нові інновації та коригування. Глобальна конкуренція стимулює керівників підприємств та їх клієнтів шукати нові шляхи для вирішення завдань у сучасних умовах. З огляду на ці тенденції, управління кадровим потенціалом також потребує постійного вдосконалення та впровадження нових практик. Вимоги до персоналу та керівників зростають щодня, тому важливо застосовувати ефективні підходи до управління персоналом, що позитивно впливає на ефективність використання кадрового потенціалу.

Один із основних методів управління компанією та персоналом є підхід заснований на процесах, який відомий як процесне управління. Цей підхід використовується для керування як компанією в цілому, так і окремими системами в рамках організації. Процесне управління включає систематичне визначення процесів та їх взаємозв'язків в організації, а також управління ними. Цей підхід відрізняється від традиційних методів управління за такими причинами:

1. Керівники спрямовують свою увагу на керування самими процесами, а не окремими працівниками.
2. Здійснюється опис, аналіз, моніторинг та постійне вдосконалення бізнес-процесів.
3. Використовується цикл Демінга для керування бізнес-процесами, що включає етапи планування, виконання, перевірки та коригування.
4. Процеси мають власників, які несуть відповідальність за їх результати.

5. Працівники компанії розуміють процеси, вивчають їх та беруть активну участь у їх вдосконаленні.

6. Чітко визначені вхідні дані, вихідні результати та межі процесів.

7. Проводиться аналіз результативності та ефективності процесів.

8. Дозволяє більш ефективно та простіше керувати персоналом.

9. Кожен працівник чітко розуміє свої обов'язки та відповідальність, що допомагає підвищувати його продуктивність.

Давайте розглянемо більш детально, що означає термін "бізнес-процес". Це впорядкована послідовність дій, яка має визначені "вхідні" дані - це початкові дані процесу, конкретні завдання, які необхідно виконати, і "вихідні" дані - результати процесу, ресурси, необхідні для забезпечення роботи процесу, власника процесу та його клієнта. "Клієнтом" може бути як зовнішній користувач, так і внутрішній підрозділ чи структура господарства.

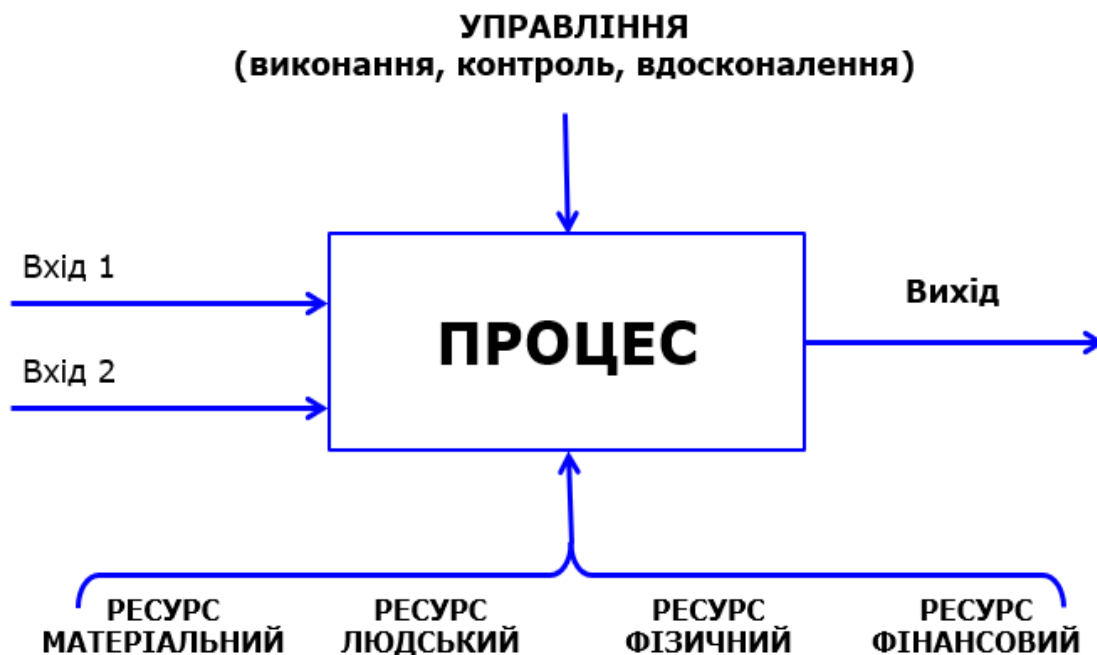


Рис. 3.1 Бізнес-процес. [6]

Процесне управління призводить до значної оптимізації роботи підприємства в цілому. Це досягається завдяки виконанню всіх операцій чітко та вчасно, відсутності вини на колег або "обставини", а також тому, що кожен

працівник розуміє, яка частина роботи покладена на його плечі та за якими показниками оцінюється його ефективність. Це стимулює кожного працівника до підвищення власної ефективності. Порівнявши з цим, більше 30% робочого часу працівника витрачається на переключення між задачами, пошук відповідальних осіб та реалізацію ідеї, що робота виконується. Процесне управління дозволяє кожному працівнику бачити свою сферу роботи та відповідальність, а також сферу роботи та відповідальність своїх колег. Крім того, це допомагає керівникові оцінити ефективність та результати роботи підлеглих і уникнути неефективного використання їхнього часу.

У фермерському господарстві Бориса Олексійовича Кушпіта відсутня ефективна процесна структура управління, що призводить до невикористання ресурсів підприємства. Організаційна структура побудована за класичною ієрархічною методикою, але не відповідає на питання, хто саме несе відповідальність та як керувати. Це призводить до хаосу на підприємстві та незрозуміння меж відповідальності та компетенції для працівників та керівників.

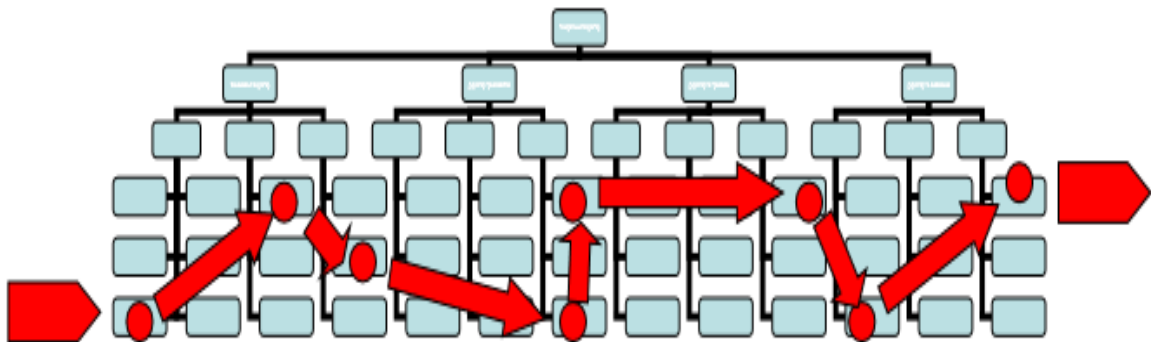


Рис. 3.2 Класична організаційна структура[39].

Замість цього, процесна модель управління може бути зображена як на рис. 3.2. Загальна робота розділяється на мікрозадачі залежно від наявних ресурсів, включаючи людські та технологічні ресурси, з обмеженнями в завершеності та відповідальності за процес. Це надає працівникам чіткість та ясність щодо виконання поставлених завдань, а керівникам - ефективніші інструменти управління, оскільки є вимірювальні показники, які відображають

результати

процесу.

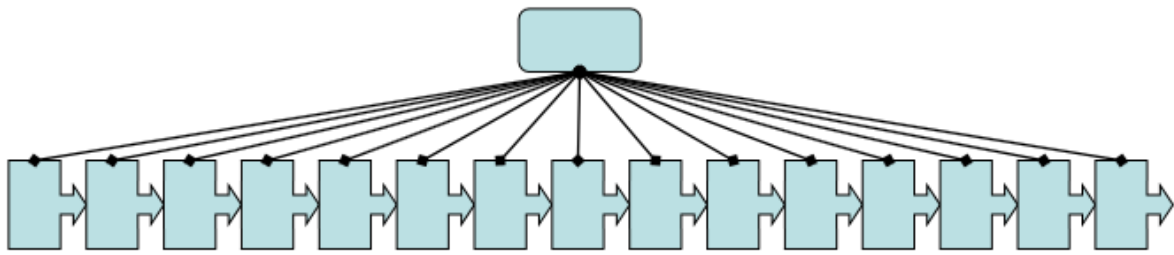


Рис. 3.3 Процесна організаційна структура[39].

Кожен працівник має відповідальність за певну сферу діяльності, розуміє її кінцеву мету та обмеження впливу. Методологія Myers-Briggs Type Indicator була розроблена на основі теорій Карла Юнга. Умови управління на підприємстві завжди обмежені ресурсами, особливо в малих бізнесах. Нестача кваліфікованого персоналу є наслідком різних факторів, включаючи відтік кадрів за кордон та недостатній рівень кваліфікації населення в цілому.

З іншого боку, погане управління людськими ресурсами всередині організації може негативно впливати на діяльність підприємства, оскільки працівники можуть бути використані неефективно, не отримувати задоволення від своєї роботи, намагатися здійснювати видимість виконання завдань та не цікавитися розвитком компанії. Технологія, розроблена Ізебелю Маєрс-Бріггз, допомагає вирішувати як зовнішнє, так і внутрішнє кадрове питання. Основна ідея цієї технології полягає в тому, щоб визначити «психотипи» людей (працівників), що дозволяє розмістити працівника на «правильному» місці, де він буде задоволений виконуваною роботою та буде більш ефективним. Це можливо, оскільки певні люди (психотипи) мають кращі або гірші здібності до виконання певних завдань. Згідно з теорією Ізебель Маєрс-Бріггс, основні категорії, на які можна поділити функції людини, складаються з восьми.

**Таблиця 3.1.- Функції якими наділена людина[50].**

E (Extraversion, екстраверсія)	I (Introversion, інтроверсія)
S (Sensing, відчуття)	N (iNtuition, інтуїція)
T (Thinking, мислення)	F (Feeling, почуття)
J (Judging, судження)	P (Perception, сприйняття)

Ми детально розглянемо кожну категорію та її властивості.

1. Шкала Е-І визначає орієнтацію свідомості: Екстравертні типи або екстраверти - це люди, які більш відкриті до світу та до себе. Вони з легкістю спілкуються з іншими та працюють у сферах, де є багато контактів з людьми, наприклад, з клієнтами. Інтровертовані типи, навпаки, більш закриті та комфортно почуваються на самоті, вони віддають перевагу роботі в тих місцях, де немає необхідності в багатому спілкуванні з іншими людьми, наприклад, у "бек-офісі".

2. Шкала S-N характеризує спосіб орієнтації та збирання інформації: Існують два різних підходи до сприйняття інформації: через відчуття (Sensation) і через інтуїцію (Intuition). Люди, які відносяться до "сенсориків" або S-типів, переважно користуються функцією відчуттів для збору інформації та орієнтації у ситуації. Вони нахилиються до фізичної роботи, конкретних результатів та насолоджуються відчуттям того, що роблять. Люди, які відносяться до N-типів, переважно користуються функцією інтуїції та схильні до розумової роботи, часто хаотичної. Вони не мають потреби у конкретних результатів, але вони мають багато ідей.

3. Прийняття рішень засноване на шкалі Т-Ф: Шкала Т-Ф визначає основну функцію, яка переважає при прийнятті рішень у людини. Зокрема, можна виділити дві ключові функції: розумовий тип, який використовує логічні аргументи, та емоційний тип, який враховує почуття.

4. Спосіб підготовки рішень оцінюється за шкалою J-P: Крім того, К. Бріггс запропонувала ще два типи людей для визначення їх підготовки до прийняття рішень: вирішальний тип, який приймає імпульсивні рішення, та сприймаючий тип, який аналізує інформацію.

За допомогою цих двох шкал, людей можна умовно поділити на 16 психотипів, які характеризують їхню поведінку в різних ситуаціях. Ці психотипи позначаються формулою з чотирьох букв, що вказують на

переважну функцію кожної з шкал: екстраверсія/інтроверсія, сенсорика/інтуїція, мислення/почуття, рішення/сприйняття. Визначення свого психотипу допоможе людині краще зрозуміти себе та свої схильності.

	S	S	N	N	
I	<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>	J
I	<b>ISTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>	P
E	<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>	P
E	<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>	J
	T	F	F	T	

Рис. 3.4 Таблиця психологічних типів[ 50].

Кожен психотип має свої унікальні характеристики та схильності до виконання певних завдань. Це є корисним в практичному використанні MBTI, оскільки дозволяє визначити психотип людини та призначити її на позицію, де вона зможе максимально ефективно працювати. Це також допомагає збудувати команду, де кожен працівник буде виконувати свої функції та внести свій внесок у досягнення спільних цілей.

Для застосування MBTI на практиці використовується спеціальне опитування. Після опитування також проводиться співбесіда з респондентом. На основі результатів опитування та співбесіди визначається психотип людини та призначається відповідна позиція в організації.

Хоча використання цієї технології вимагає наявності кваліфікованого рекрутера в компанії та описання всіх процесів та робіт підприємства відповідно до їхніх профілів, проте такі вкладення зазвичай приносять значний ефект.

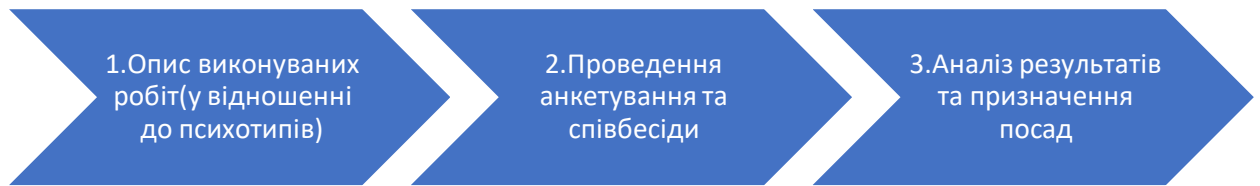


Рис. 3.5 Процес застосування МВТІ

Опишемо можливості, як можна використовувати МВТІ для управління персоналом у фермерському господарстві \*\*\* \*\*\*. Перш за все, треба детально описати всі процеси та дії, які здійснюються на підприємстві відповідно до основних видів діяльності, зокрема роботу керівників, щоб відібрати відповідних спеціалістів. Наприклад, я надам опис процесу, який займається доглядом за сільськогосподарськими угіддями, технікою та обладнанням на досліджуваному господарстві, а також має відповідальність за якість виконаної роботи та матеріально-технічну базу.

Ці функції вимагають певних ідеальних типів людей: функція І найкраще підходить інтровертам, оскільки виконання завдань щодня та відсутність багатьох контактів з іншими людьми тут є оптимальним; функція S потребує людей, орієнтованих на відчуття, оскільки більшість робіт, пов'язаних з виробництвом та сільським господарством, вимагають безпосередньої роботи «руками» та найкраще виконуються людьми з домінуючою функцією відчуття, які можуть чітко відчувати та бачити результат своєї роботи.

Людина з орієнтацією на мислення (Т) використовує "здорову" логіку та будує причинно-наслідкові зв'язки. Вона має "холодне мислення", тому що фізична праця може виснажувати її емоційно та зменшувати продуктивність. Люди з орієнтацією на судження (J) живуть за чітким графіком, планують все раціонально та глибоко обдумують питання. Це корисна риса для виробництва, де точність, дисципліна та планування мають важливе значення. Отже, проведення оцінювання наявного персоналу стане наступним кроком для



визначення відповідності їхнього типу роботи до ідеального типу виконання завдань, який визначається комбінацією орієнтації на мислення та судження – ISTJ.

Проте варто зазначити, що працівники не завжди правильно заповнюють анкети, оскільки часто ідеалізують свої функції. Тому перед заповненням анкети слід провести роз'яснювальну бесіду, щоб уникнути неправильних результатів. Також важливо забезпечити, щоб працівник не перебував під тиском під час заповнення анкети, але відчувався комфортно і вільно.

Для всього підприємства використовується цей алгоритм, який описує всі посади та процеси, що повинні виконувати працівники. Кожен працівник заповнює анкету, а за потреби застосовується оптимізація та внутрішнє переміщення між посадами та функціями. За даними практики, використання методики MBTI правильно дозволяє збільшити ефективність працівників на 20% вже при першому застосуванні всередині підприємства.

Це також спрощує процес набору нового персоналу, оскільки під час співбесіди керівник або рекрутер можуть перевірити, чи відповідає потенційний працівник вимогам посади, тому немає потреби витратити додатковий час на навчання працівників, які не відповідають цій роботі.

В управлінні персоналом існує ще один підхід, який дає можливість ретельно визначити потреби та системи цінностей працівників - це Теорія поколінь. Цей підхід ґрунтується на тому, що у суспільстві існують певні періоди, коли більшість людей мають схожі цінності та поведінку, що формує їх сприйняття світу. Основа цієї теорії полягає у цінностях, які притаманні певним групам людей і пов'язані з їх роком народження та періодом, коли вони формували свої цінності та моделі поведінки. Ці шаблони поведінки та сприйняття світу формуються в певні історичні періоди, що призводить до

унікальних моделей поведінки та сприйняття у кожного покоління.

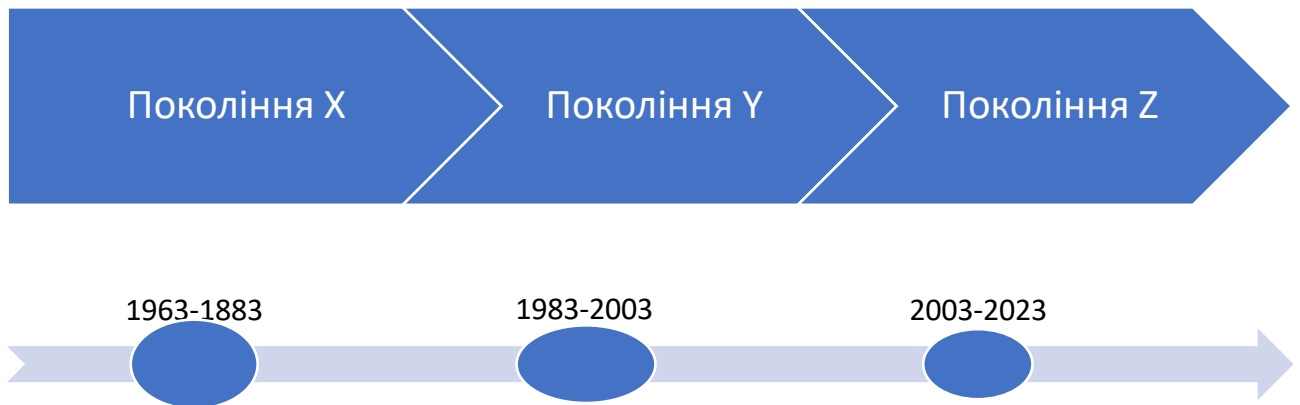


Рис. 3.6 Теорія поколінь

Ми дослідимо покоління X, Y та Z, не звертаючи увагу на покоління переможців GI (1900-1923) та мовчазне покоління SG (1923-1943), оскільки представники цих поколінь не є активними учасниками ринку праці.

Покоління X - це люди, які ще досить часто зустрічаються на робочих місцях і на ринку праці. Вони не шукають нової роботи і зазвичай вже зайняті на високопосадових посадах. Характерні риси цього покоління такі:

- вони прагматичні та консервативні;
- важко їх обманути;
- звикли до авторитету та поділу влади;
- люблять дисципліну;
- віддані компанії та очікують цього від колег. Під час спілкування з представниками цього покоління слід дотримуватися певних правил, таких як повага до їхньої думки, увічливість та уникання перебивання. Вони дають конкретні відповіді на запитання.

На ринку праці нині домінує покоління Y, відоме також як "мілленіали". Для ефективного спілкування з ними важливо зрозуміти їх цінності та підхід.

У порівнянні з поколінням X, у мілленіалів спостерігаються наступні риси:

1. Їх мотивує не лише заробітна плата, але й бажання саморозвитку та здобуття нових знань.
2. Часто мілленіали ідеалізують різні аспекти життя.

3. Вони не приймають авторитети.
4. Мілленіали не терплять бездіяльності та часто проявляють імпульсивність.
5. Вони цінують свободу та гнучкий робочий графік.

Під час спілкування з мілленіалами важливо звертати увагу на їхнє бажання жити зараз, їх оптимізм та імпульсивність. Взаємодія з ними передбачає хвалення, розуміння, надання можливостей для зростання та розвитку, а також правильного зворотного зв'язку.

Покоління Z можна описати як групу молодих фахівців, які тільки що вступають на ринок праці. Вони є свідомими та обережними щодо своєї безпеки, без інтернету не уявляють свого життя, турбуються про навколишнє середовище та надіються тільки на себе. Хоча вони молоді, але володіють достатніми компетенціями, що дозволяє їм успішно виконувати свої обов'язки. Крім того, вони є кмітливими та швидко навчаються, та ощадливі у керуванні ресурсами. Важливо мати на увазі, що це покоління є "дітьми" інтернету та вони дуже екологічно свідомі. В управлінні персоналом важливо враховувати особливості цього покоління та використовувати візуальні образи та поважати їхню думку. Застосування теорії поколінь у управлінні персоналом може допомогти компанії побудувати ефективні команди та розвивати кадровий потенціал.

### **3.2. Розробка стратегії управління потенціалом працівників.**

Успішне майбутнє господарства та його потенціал кадрів залежать від обраної стратегії управління персоналом. Проте, варто відзначити, що стратегія управління кадровим потенціалом завжди є результатом основної стратегії розвитку підприємства, яку затверджують власник та ТОП-менеджмент, як зображено на рис 3.7.



Рис.3.7 Процес стратегічного планування[ 6].

Щоб визначити стратегію та її реалізацію, необхідно пройти декілька етапів, включаючи визначення вимог власників та бачення майбутнього підприємства, проведення аналізу та діагностики, розробку бізнес-моделі та постановку стратегічних цілей, як це відображено у процесі стратегічного планування. Стратегію управління кадровим потенціалом можна зобразити на схемі, як показано на рис. 3.8. Для успішної реалізації загальної стратегії підприємства та функціональних стратегій, включаючи стратегію управління кадровим потенціалом, важливо, щоб вони були чітко роз'яшені персоналу компанії. Також можуть використовуватись практики спільної розробки стратегії з персоналом підприємства.

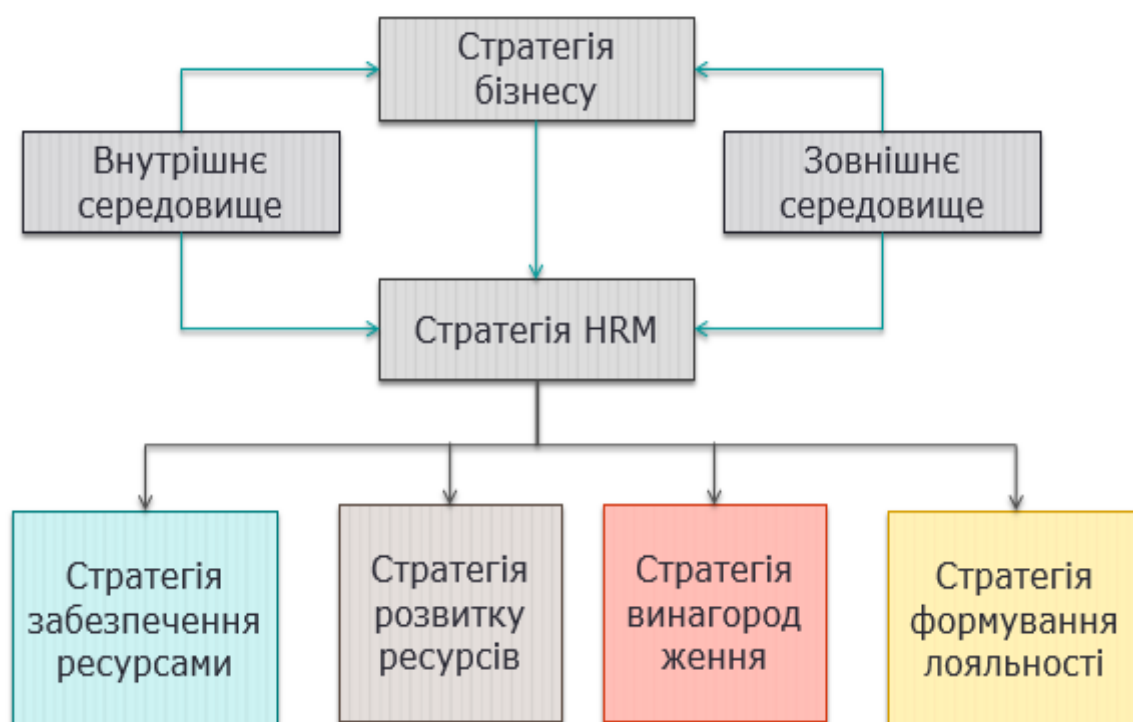


Рис. 3.8 Стратегія управління кадровим потенціалом[ 6].

З аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та розробки загальної стратегії управління людськими ресурсами (HRM), ми формуємо стратегії забезпечення ресурсами, розвитку ресурсів, винагородження та формування лояльності. На наступному етапі ми розробляємо стратегію управління кадровим потенціалом для фермерського господарства \*\*\* \*\*та агропідприємств Львівського району. Основні принципи управління кадровим потенціалом аграрних підприємств повинні відповідати стратегічним напрямкам діяльності підприємства, бути актуальними та ефективними для оптимального використання ресурсів та персоналу. Рисунок 3.9 відображає основні заходи та напрямки ефективного управління кадровим потенціалом, які в сукупності призводять до позитивних результатів і підвищують продуктивність персоналу та підприємства в цілому. Ці заходи є складовими кадрової стратегії і включають управління людськими ресурсами, забезпеченням ресурсами, розвитком ресурсів, системою винагород та формуванням лояльності.



Рис.3.9 Основні напрямки управління кадровим потенціалом.

Надалі ми розглянемо основні напрямки управління кадровим потенціалом детальніше та запропонуємо рекомендації щодо їх використання в діяльності фермерського господарства \*\*\* \*\*.\*

#### *Розробка та проведення кадрової політики.*

Протягом останніх років діяльності досліджуваного підприємства не було чіткого планування кадрової політики, і набір, адаптація та звільнення персоналу здійснювалися на основі "інтуїції", без використання методів і принципів. Щоб вирішити цю проблему, потрібно розробити та впровадити кадрову політику, яка включатиме методи і принципи підбору та розстановки персоналу. На цьому етапі важливо зрозуміти, як будуть знаходитись необхідні кадри, де розміщуватимуться оголошення щодо підбору персоналу, які платформи будуть використовуватись для цього. Крім того, важливо належним чином розподілити персонал згідно штатного розпису та виконуваних завдань,

враховуючи вимоги до працівника та результати його роботи як окремої структурної одиниці та члена команди.

Оскільки кадрова політика у фермерському господарстві \*\*\* \*\*  
\*\*\*потребує уваги, я пропоную наступні кроки:

1. Скласти процесну карту, яка описує кожен етап роботи працівника, щоб визначити, які навички та обов'язки має мати майбутній працівник.
2. Відобразити ці процеси в ідеальному профілі психологічного типу працівника, що допоможе зрозуміти, які якості та характеристики повинен мати кандидат на посаду.
3. Розмістити рекламні оголошення у доступних джерелах, можливо, використовуючи схему.

Вищезазначені дії дозволяють проводити пошук необхідного персоналу максимально ефективно та точно. Крім того, такий метод зекономить значну кількість ресурсів при проведенні співбесід, оскільки використання системи МВТІ дозволяє нам відбирати лише тих кандидатів, чий профіль був заздалегідь сформований. Також процес адаптації нового працівника до робочого місця проходить швидше, оскільки він може орієнтуватись за візуальними інструкціями, які є простішими у використанні, ніж посадові інструкції.

#### *Умови найму та звільнення.*

В багатьох великих підприємствах, де є окремий відділ кадрів, рекрутер або HR-спеціаліст, умови найму та звільнення зазвичай формалізовані. Проте, в організаційній структурі фермерського господарства на даний момент відсутні такі органи. Тому, для розв'язання цієї проблеми, можна розглянути два варіанти. Перший - найняти рекрутера, або другий - виділити на половину ставки існуючого співробітника для зайняття наймом, супроводом та звільненням працівників, включаючи прописання умов найму та звільнення. В майбутньому, ця людина може також виконувати функції внутрішнього тренера та займатися навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу. Зважаючи на

низьку динаміку ротації працівників у цій компанії, одна людина може успішно виконувати ці різноманітні функції.

*Оцінка персоналу виходячи із результатів діяльності.*

Після того, як ми наймемо та привикнемо працівників до роботи на нашому підприємстві, важливо оцінити їх ефективність з урахуванням поставлених перед ними завдань та цілей. Ми рекомендуємо використовувати систему оцінки продуктивності персоналу за допомогою методу КРІ (ключові показники ефективності), що передбачає визначення ключових показників для кожного працівника та їхній контроль. Ми спільно з персоналом обираємо кількісні та якісні показники, які потім контролюємо та коригуємо, що дозволяє управляти продуктивністю роботи нашого персоналу.

*Оплата і стимулювання праці.*

В ієрархії потреб працівників фермерського господарства, оплата праці та стимулювання виконання роботи займають значне місце. Згідно з проведеним опитуванням, матеріальне стимулювання та оплата праці є найважливішими факторами після соціального забезпечення, складаючи відповідно 15% та 11%. Це свідчить про те, що належне матеріальне стимулювання може значно підвищити мотивацію праці та продуктивність персоналу.

З метою збільшення мотивації працівників через матеріальне стимулювання, можна впровадити систему відсоткової оплати праці для робіт, що мають конкретні кількісні показники. Наприклад, встановити ставку за досягнення мінімального плану та додатковий відсоток, який буде залежати від досягнутих кількісних та якісних показників працівником. Також можна впровадити систему преміальних винагород для найкращих працівників та систему преміальних винагород за перевиконання плану.

Проте, варто відзначити, що реакція працівників на матеріальне стимулювання може бути різною, і це залежить від типу виконуваних робіт.

Тому, враховуючи ці фактори, слід планувати та впроваджувати систему матеріального стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб та особливостей працівників.



### *Шляхи підвищення продуктивності праці*

Продуктивність праці у фермерському господарстві Бориса Олексійовича Кушпіта залежить від різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Проте, для збільшення продуктивності праці внутрішні чинники мають більш суттєве значення. Серед цих факторів важливе значення мають поліпшення матеріально-технічної бази, встановлення чіткої системи цілей організації, підвищення рівня компетентності персоналу, а також створення нормального психологічного клімату шляхом впровадження етичних норм та корпоративної культури. Зовнішні чинники, хоч і не мають безпосереднього впливу на підприємство, все ж слід враховувати при формуванні стратегії.

#### *Групове управління, взаємовідносини в колективі і з профспілками*

Залучення працівників до управління є важливим, оскільки це дозволяє зменшити витрати на контроль за персоналом та ефективніше використовувати трудові ресурси. Наприклад, введення процесної структури управління в фермерському господарстві \*\*\* \*\* дозволить кожному працівнику нести відповідальність за свою робочу ділянку та ефективно керувати своїм часом.

Крім того, це позитивно впливає на взаємини в колективі, оскільки кожен працівник відповідає за свою роботу, і передача відповідальності на колег стає неможливою. Це сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків, спрощує впровадження корпоративної культури та підвищує мотивацію працівників.

Приєднання до профспілки дозволяє працівникам отримувати захист від свавільного поведіння керівництва підприємства та почуватися більш захищеними на робочому місці. Практика показує, що члени профспілок відчують більшу стабільність та впевненість у своїй роботі.

#### *Соціальні та психологічні аспекти управління*

У цьому контексті важливими факторами є мотивація працівників, організаційна культура підприємства, психологічний клімат у колективі та соціальна відповідальність організації, які всі взаємопов'язані. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до управління персоналом, що включає соціальні та психологічні аспекти. Корпоративна культура організації визначає

місію підприємства, етичні та психологічні норми взаємовідносин працівників в колективі. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до дисбалансу на підприємстві. У фермерському господарстві \*\*\* \*\* \* відсутня прописана корпоративна культура, що часто призводить до складних ситуацій та незрозуміння ролі кожного працівника в організації. Тому, управлінцям необхідно дотримуватися комплексного підходу до управління персоналом, який враховує всі аспекти.

**Таблиця 3.2- Основні напрямки формування стратегії ефективного управління кадровим потенціалом агропідприємств в Львівському районі**

Об'єкт впливу	Напрями впливу	Результати
Керована підсистема (виробництво): в т.ч.: - рослинництво - тваринництво	*Правильне використання виробничого потенціалу; *Управління витратами.	*Оптимізація доходів і прибутку; *Підвищення ефективності виробництва.
Керуюча підсистема: управлінський персонал	*Підвищення кваліфікації та ділової активності управлінського персоналу; *Формування тотального менеджменту якості. *Формування середовища для розвитку та спілкування	*Безбитковість виробництва; *Стійкість економічного зростання; *Ріст продуктивності праці та компетенцій управлінського персоналу
Людські ресурси	*Умови ефективного стимулювання; *Формування організаційної поведінки (від етапу збутової орієнтації персоналу до маркетингової).	*Задоволення особистих інтересів персоналу, які забезпечують підвищення якості життя та здоров'я; *Підвищення ефективності .
Організація	*Створення нормального середовища для розвитку; * Соціальні гарантії; *Формування умов безпеки життя і здоров'я сільського населення	*Стійкість економічного зростання; * Соціальна відповідальність; *Подолання відмінностей між містом і селом

Ми будемо розглядати вплив таких факторів на управління кадровим потенціалом на рівні господарства та району:

- Керована підсистема, така як рослинництво або тваринництво;
- Керуюча підсистема, яка складається з управлінського персоналу;
- Людські ресурси, які включають підпорядкований персонал;

- Організаційні умови, включаючи економічні умови та інші фактори.

Під час впровадження змін можуть виникати спори зі сторони керівництва та юристів, тому необхідно проводити пояснювальні бесіди як на загальних зборах, так і на індивідуальному рівні. Управління змінами включає роботу з проектами і процесами трансформації, а також з людьми. Головною метою керівника на цьому етапі є створення лідерських коаліцій, формування груп для обговорення та коригування змін, створення ефекту терміновості та об'єднання результатів для майбутніх змін. Останнім кроком буде розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих змін, таких як встановлення процесної структури управління, використання методики MBTI в управлінні персоналом та деякі організаційні зміни. Для цього ми будемо використовувати алгоритм оцінки та прийняття інвестиційних рішень, враховуючи, що запропоновані зміни є інвестицією, яка потребує витрат. Зокрема, ми проаналізуємо економічну ефективність впровадження системи MBTI (Mayer-Briggs Type Indicators) та системи BPM (Business Process Management).

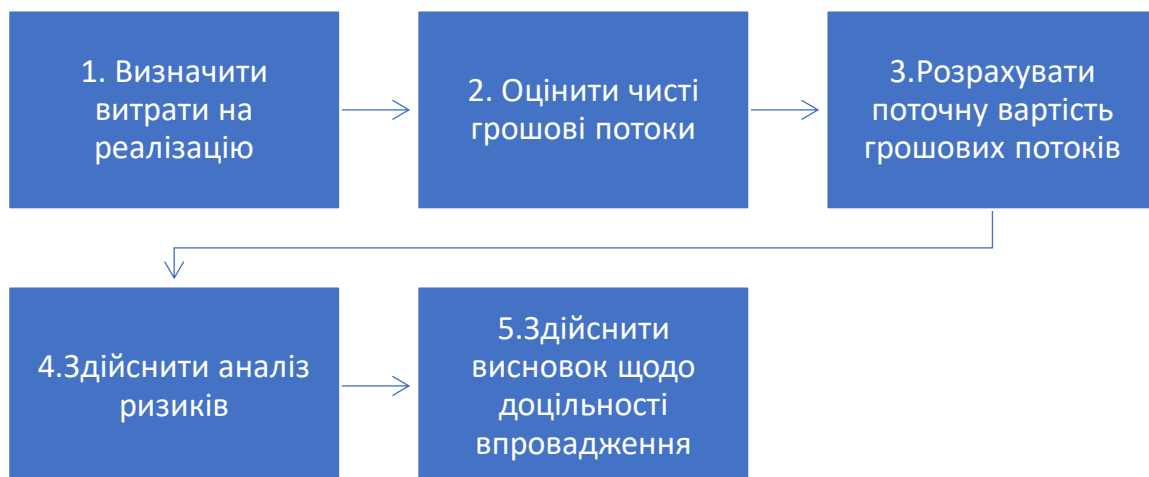


Рис. 3.10 Процес оцінки інвестиційного рішення

Під час впровадження змін на підприємстві необхідно враховувати всі можливості для інвестування, як внутрішні, так і зовнішні. Зазвичай керівництво вибирає, куди інвестувати кошти з інвестиційного портфеля. У даному випадку, запропоновано внутрішню інвестицію в систему MBTI та BPMS на підприємстві. При відсутності інших інвестицій віддається перевага

цьому варіанту. Для оцінки економічної результативності імплементації змін необхідно спочатку визначити витрати, пов'язані з їх реалізацією, враховуючи всі витрати, що включені в Таблицю 3.3. Крім того, потрібно врахувати, що для впровадження цих систем знадобиться один рік, а період інвестицій складатиме три роки до 2025 року. Для оцінки результативності імплементації змін слід використовувати алгоритм, який показано на рис. 3.10.

**Таблиця 3.3- Собівартість впровадження змін у ФГ \*\*\* \*\***

Вартість реалізації змін (протягом одного року)	Тис.грн.
Використання системи управління бізнес-процесами (BPMS)	65
Використання методології MBTI для класифікації психологічних типів.	17
Навчання, що додається для управлінського персоналу	18
<b>Всього</b>	<b>100</b>

На даному етапі ми можемо сформулювати інвестиційну задачу, яка полягає у витратах у розмірі 100 тис. грн протягом трьох років з середньозваженою ставкою дисконтування грошових потоків 20%. Впровадження змін планується протягом першого року, а ефект від впровадження відбудеться наступного року. При оцінці чистих грошових потоків слід враховувати запланований грошовий дохід компанії та очікуваний рівень ефективності, що буде отриманий внаслідок впровадження змін, що ґрунтуються на дослідженні Small Business Index Ukraine [21]. Також варто мати на увазі, що в перший рік після впровадження змін результативність роботи вважається приблизною через можливі коливання, спротив зі сторони персоналу та необхідність адаптації до нововведень.

**Таблиця 3.4-Результативність від впровадження змін**

Показник	Вплив на ефективність діяльності, за звітний рік, %
<b>BPMS</b>	<b>15-30</b>
<b>MBTI</b>	<b>20-25</b>

Таким чином, ми будемо аналізувати чисті плановані грошові потоки за 2020, 2021 та 2022 роки, зосереджуючись на прогнозованих прибутках, які

будуть отримані від впровадження системи як окремого інвестиційного проекту. При цьому ми не будемо враховувати загальні грошові потоки, а лише зосередимося на покращенні ефективності.

### 3.3. Вплив зовнішніх факторів на формування та управління кадровим потенціалом

У цьому розділі ми розглянемо основні елементи та чинники, які впливають на потенціал персоналу, зокрема:

1. Регулювання державою, яке визначає кадровий потенціал. Виконавчі органи держави здійснюють зовнішнє вплив на кадровий потенціал країни, незалежно від конкретного підприємства.

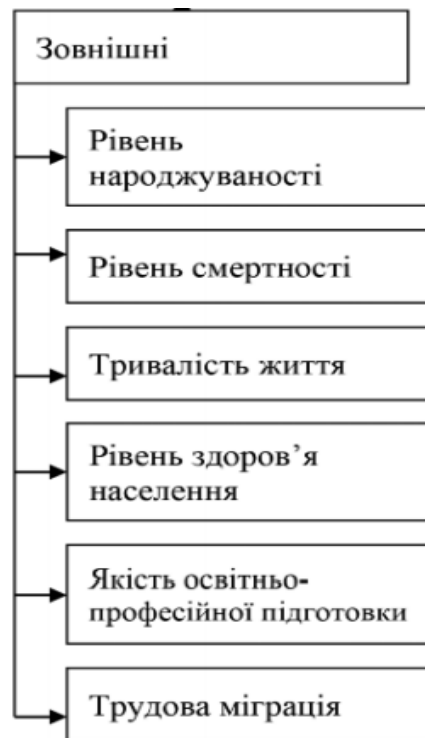


Рис.3.11 Зовнішні чинники впливу Держави на кадровий потенціал[ 10 ].

Ми розглянемо зовнішні чинники більш детально. Неможливо відкинути той факт, що демографічні фактори, такі як рівень народжуваності, рівень смертності та тривалість життя, мають вплив на потенціал робочої сили країни. Держава має можливість прямо впливати на ці показники через свою діяльність та політику. Загальна стратегія урядових заходів також відображається у демографічній ситуації.

Тривалість життя та рівень здоров'я також впливають на кадровий потенціал. Наприклад, низька тривалість життя та низький рівень здоров'я призводять до зменшення економічно активного населення. Державна політика повинна бути націлена на покращення медичного обслуговування та збільшення фінансування охорони здоров'я населення. Також важливо проводити заходи з просвітлення населення щодо здорового способу життя.

Мені здається, що ключовим фактором для розвитку освіти та підготовки внутрішніх фахівців у державі є якість освітньо-професійної підготовки. Я вважаю, що державні кошти повинні спрямовуватись на підтримку закладів освіти, підготовчих та кваліфікаційних програм, а також на професійні об'єднання, які сприяють розвитку інтелектуального потенціалу. Зростання кількості кваліфікованих кадрів позитивно вплине на рівень життя населення та економічну ситуацію в країні.

Трудова міграція на сьогоднішній день суттєво впливає на кадровий потенціал країни, оскільки багато кваліфікованих спеціалістів виїжджають за кордон. Це призводить до нестачі внутрішніх кадрів, зокрема компетентних. Для вирішення цієї проблеми потрібен комплексний підхід з боку держави, який включає в себе збільшення привабливості внутрішнього ринку праці, правильне ведення внутрішньої та зовнішньої економічної діяльності, що сприятиме розвитку економіки та позитивно вплине на якість ринку праці.

- Вплив зовнішньої конкуренції на формування кадрового потенціалу.

У сучасних умовах успішного ведення бізнесу необхідно більше, ніж просто створення професійної команди. Команда повинна також мати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Іншими словами, без постійних інвестицій у розвиток персоналу та формування ефективних команд складно зберігати конкурентні позиції на ринку, оскільки люди є основою діяльності будь-якої компанії.

Таким чином, керівники компаній та топ-менеджери повинні приділяти особливу увагу розвитку персоналу у наступних напрямках:

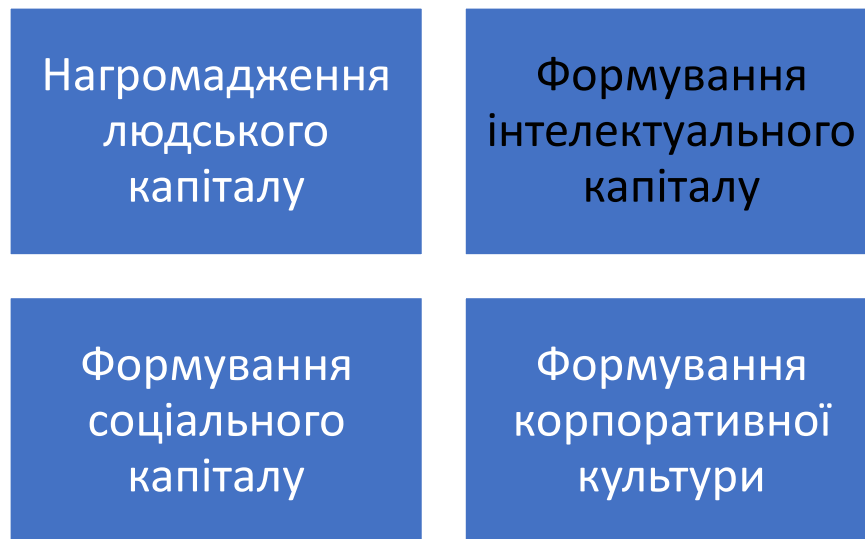


Рис. 3.12 Напрямки розвитку персоналу

Формування людського капіталу не обмежується просто чисельністю персоналу, але включає сукупність необхідних характеристик, таких як знання, етичні та особисті якості, необхідних для виконання роботи. Інтелектуальний капітал складається з знань, які належать персоналу, а також нематеріальних продуктів, таких як фірмовий знак, імідж, патенти та репутація. Соціальний капітал, навпаки, не є формалізованим і включає взаємодію між працівниками підприємства та їх клієнтами на основі довіри, трималих зв'язків та позитивної ділової та етичної репутації. Розвиток персоналу та формування корпоративної культури є важливими факторами для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на сучасних ринках. Корпоративна культура охоплює систему цінностей та уявлень про організацію, що присутня на підприємстві, а також визначає норми поведінки та взаємини між співробітниками, організаційну культуру, правила роботи та комунікації. Інвестування в розвиток персоналу та утворення комплексного підходу до зростання людського капіталу та корпоративної культури дає можливість ефективно конкурувати та зберігати свої позиції у сучасних умовах.

- Вплив глобальних течій та трендів на формування кадрового потенціалу.

Зараз шукаємо кілька актуальних трендів, які впливатимуть на формування кадрового потенціалу у майбутньому, оскільки інтелектуальні розробки та тенденції, притаманні сучасному життю, розвиваються

надзвичайно швидко. Невстигання за новими напрямками, інноваціями та трендами на ринку призводить до втрати конкурентних позицій у майбутньому.

Глобалізація світу спонукає до вільного переміщення робочої сили, а зростання чисельності населення планети ставить перед роботодавцями нові виклики щодо конкурентоспроможності та привабливості для потенційних працівників. У зв'язку з цим, досліджуються декілька актуальних трендів, які будуть мати вплив на формування кадрового потенціалу найближчим часом. Наприклад, на ринку праці спостерігається зміна патерну від ринку роботодавця до ринку кандидата, що означає, що працівники мають більше варіантів вибору місця роботи. Тому задача роботодавців полягає у формуванні стійкого HR-бренду компанії, підвищенні її іміджу, залученні привабливих кандидатів, в тому числі з використанням професійних платформ, таких як LinkedIn.

У найближчому майбутньому для спеціаліста компанії, який буде відповідати за формування кадрового потенціалу, необхідні будуть навички роботи з великими масивами даних та хмарними технологіями, а також аналітичні здібності і здатність приймати обґрунтовані рішення на основі статистичних даних. Це особливо важливо при наймі та звільненні персоналу, а також в поточній роботі з працівниками. Іншим важливим аспектом робочого середовища є гнучкість та інновації. Прогресивні технології дозволяють автоматизувати багато процесів, що змінює форму роботи персоналу і дозволяє працювати з будь-якого місця та в будь-який час. Це стає все більш поширеним в сучасному світі і дозволяє компаніям бути більш гнучкими та ефективними.

Навчання персоналу є постійним процесом, який з року в рік збільшується кількістю годин. Статистика свідчить про те, що компанії змушені виділяти все більше часу на навчання свого персоналу, щоб задовольнити зростаючі зовнішні вимоги. Головною причиною є потреба в компетентному персоналі в короткі терміни.

Узагальнюючи, можна зазначити, що належне формування та управління кадровим потенціалом є лише однією з проблем, які стикаються



підприємства. Зовнішні фактори також впливають на кадровий потенціал, наприклад, вплив державного регулювання на кадри, конкуренція на ринку праці та глобальні тенденції. Керівники, які відповідають за управління кадрами, мають розуміти ці зовнішні чинники, щоб максимально ефективно управляти кадровим потенціалом, що, в свою чергу, забезпечить збереження конкурентних позицій підприємства та досягнення його цілей.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі були досліджені теоретичні аспекти та надані практичні рекомендації з покращення управління кадровим потенціалом на сільськогосподарських підприємствах Львівської області. В даний час працівники підприємств забезпечують всі етапи виробничого процесу. Сучасні концепції та практики управління персоналом вимагають нового підходу до керування кадровим потенціалом. Дослідження управління кадровим потенціалом у сільськогосподарських підприємствах для ефективного використання людських ресурсів є важливим. На сучасному етапі економічного розвитку рівень кадрового потенціалу на підприємствах залишається низьким. Є недостатньо кваліфікованих працівників, а молодь не виявляє бажання працювати в сільськогосподарських підприємствах. Це призводить до різноманітних проблем, вирішення яких допомогло б підприємствам підвищити свої позиції на ринку. У контексті нестабільності, високого економічного ризику та масового відтоку продуктивного населення за кордон з причин, пов'язаних зі становищем у країні, вдосконалення кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики сучасних аграрних структур. Сільськогосподарські підприємства, можливо, найбільше постраждали від ситуації, що склалася в країні, оскільки виробничий процес прив'язаний до конкретних територій (сільськогосподарських угідь), і роботу в цій галузі неможливо перенести або відкласти на певний період. Тому успіх залежить від професіоналізму та далекоглядності керівників підприємств, а також самої працівничої команди, яка працює в надскладних умовах та задовольняє потреби як внутрішнього, так і зовнішнього ринкового сегменту.

У теорії управління персоналом прийнятною є кадрова політика, яка визначає набір цілей, принципів, технологій, завдань, методів, засобів і ресурсів, пов'язаних з відбором, навчанням, використанням і розвитком фахових знань, навичок та можливостей керівників, спеціалістів і працівників усіх рівнів професійно-трудова відносин. Кадрова політика визначає мету і

розвиток формування кадрового потенціалу, зокрема раціональне забезпечення необхідними ресурсами працівників, що здатні досягти тактичних і стратегічних цілей організації. Система управління кадровим потенціалом має діяти на основі принципів, які є правилами, нормами та основними положеннями, якими повинні керуватись керівники і фахівці у процесі управління персоналом. Принципи управління кадровим потенціалом відображають соціально-економічні закони, базуючись на ринкових тенденціях, і використовують наукові рекомендації з психології, теорії менеджменту і організації, а також об'єктивні тенденції макро- і мікроекономічного розвитку. Загалом, принципи управління кадровим потенціалом охоплюють всі наукові досягнення і знання, необхідні для ефективного регулювання та координації працівників з метою досягнення результатів.

В рамках кваліфікаційної роботи було проведено дослідження потенціалу кадрів у сільськогосподарському підприємстві ФГ \*\*\* \*\*\*, розташованому в Львівському районі Львівської області. Господарство спеціалізується на рослинництві, зокрема на вирощуванні зернових культур, таких як пшениця, кукурудза на зерно та ріпак.

В цілому сільськогосподарські підприємства Львівського району в значній мірі забезпечені кількістю працівників, у тому числі й управлінським персоналом, що дозволяє належним чином організувати виробничий процес і, таким чином, забезпечити певний рівень ефективності. Аналіз рівня освіти працівників виявив, що більшість керівників та спеціалістів мають вищу освіту. Кожне підприємство повинно провести комплексну перевірку своїх кадрових ресурсів, враховуючи не лише якісні, а й кількісні показники, що є доволі важливим на сучасному ринку праці. У результаті можна зробити висновок, що аналіз кадрового потенціалу підприємств є найважливішим аспектом управління персоналом. Тому що отримані результати допомагають менеджерам вибрати або розробити ефективну схему мотивації персоналу.

Необхідно розробити та впровадити відповідні заходи для управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Рекомендації, які були надані, спрямовані на поліпшення управління людськими ресурсами у сільськогосподарських підприємствах району. Особлива увага приділяється покращенню якісних характеристик персоналу та необхідності здійснення стратегічного планування кадрового потенціалу. Розвиток кадрового потенціалу в сільському господарстві повинен бути зорієнтованим на стратегічні аспекти, які реалізуються за допомогою розробленої моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу.

Без сумніву, професійна розвиненість кадрів максимально сприяє ефективності діяльності, підтримує високу конкурентоспроможність підприємства, формує конкурентні переваги і швидко реагує на зміни та зовнішні впливи. Тому вдосконалення управління кадровим потенціалом аграрного підприємства має відбуватися не тільки на рівні самої організації, але перш за все на рівні держави.

Одним з перспективних підходів до раціонального формування кадрового потенціалу аграрного підприємства є використання методу експертних оцінок, який базується на системі критеріїв та показників. Сумарна оцінка цих критеріїв може слугувати кількісним показником найвагоміших переваг (характеристик) кожного працівника.

Ефективність усіх галузей національної економіки, включаючи агропромисловий комплекс, залежить від професійного рівня працівників та їхньої фахової підготовки. Тому головні напрями професійного навчання та підвищення кваліфікації повинні включати наступне: початкове (первинне) навчання, спрямоване на досягнення цілей та завдань підприємства і враховуюче специфіку роботи, про яку згадувалося раніше; навчання, спрямоване на зменшення розриву між вимогами посади та фактичними навичками працівника; якісне навчання для підвищення кваліфікації працівників (за допомогою вищих навчальних закладів, інших підприємств або закордонного навчання); професійне навчання з огляду на нові тенденції розвитку аграрного підприємства (управління комп'ютеризованими процесами в рослинництві, тваринництві та інших підрозділах, лізинг, інжиніринг,

агротехнічні процеси тощо); навчання, необхідне для апробації нових методів та процедур виробництва.

Підвищення кваліфікації сприяє професійному зростанню і рушійною силою кар'єри. З точки зору управління, кар'єра - це особисті роздуми працівника щодо своєї професійної майбутньої траєкторії, суб'єктивно обдумані й визначені шляхи професійного розвитку, потреба в самовираженні та задоволенні від виконуваної роботи.

У сучасних умовах конкурентного ринку ділової діяльності, управління кадровим потенціалом спрямовується на активне керування кар'єрою, що включає різноманітні заходи, які здійснюють кадрові служби та консалтингові фірми. Головна мета полягає у виявленні здібностей працівника та їх ефективному використанні з максимальними перевагами для досягнення економічно корисних результатів.

Дотримання принципу створення унікального кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Значущість інтелектуального та інформаційного потенціалу персоналу підприємства зростає відповідно до масштабу інвестицій та набуття практичного досвіду співробітниками.

У даній роботі представлені сучасні практики управління персоналом, які можуть бути використані для формування колективу, мотивації співробітників, моніторингу та забезпечення їхньої лояльності до підприємства.

Крім того, в роботі висуваються інноваційні завдання в сфері управління персоналом, які включають: підвищення продуктивності діяльності; ефективне навчання та розвиток персоналу; поліпшення робочих взаємин та створення творчого середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативних ідей; звільнення менеджерів від рутинних функцій та краще використання майстерності та здібностей людей; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; залученість та лояльність співробітників, єдність колективу; забезпечення балансу інтересів компанії та працівника.

Для вирішення цих завдань необхідні інноваційні навички та нові вимоги до рівня освіти персоналу, оскільки очевидно прогресивне застаріння знань, вмінь та навичок робочої сили, яке може призвести до відставання особистих знань від сучасних вимог.

Економічна ефективність відноситься до ефективності, що описує успішність економічних систем підприємств. Вона визначається через здатність цих систем до досягнення своїх цілей, зокрема заробітку прибутку, і має вартісний характер.

У цій роботі пропонується модель для оцінки ефективності управління кадровим потенціалом аграрних підприємств з урахуванням управлінських цілей. Залежно від того, яку складову ефективності досліджують, ефективність управління кадровим персоналом може бути оцінена різними способами.

Ми також пропонуємо систему організаційного забезпечення, спрямовану на поліпшення управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності. Реалізація запропонованих заходів призведе до збільшення середньомісячної заробітної плати до 2026 року. Крім того, у найближчі роки відкривається можливість суттєво підвищити економічну ефективність господарської діяльності. В результаті, вдосконалення управління кадровим потенціалом стає ключовим елементом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №7(85). С. 71 – 76.
2. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2017. №5. С. 5-10.
3. Бевз В. Соціальний захист населення в умовах переходу до ринку. *Економіка України*. 2013. №2. С. 62-67.
4. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління: Науково-практичний журнал*. 2007. № 3. С. 48 – 53.
5. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами. К. : Національний університет харчових технологій, 2014. 21 с.
6. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2017. 172 с.
7. Бондаревська К. В. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств: [монографія]. Дніпропетровськ: ДДФА, 2017. 165 с.
8. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
9. Гречаний В. Роль соціально-психологічних чинників у прийнятті ефективних управлінських рішень. *Економіка АПК*. 2018. №8. С. 145-148.
10. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. К.: 2005. 78 с.
12. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65 – 68.
13. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. К. : МАУП, 2008. 188 с.

14. Довбенко В. І. Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
15. Должанский І.З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
16. Економічний потенціал / Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0>
17. Економічний словник / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. Київ, 2006. URL : <http://library.nlu.edu.ua/knigi/ekonomic2006.pdf>.
18. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 345 – 347.
19. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. *Економічний простір*. 2009. № 31. С. 220 – 230.
20. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. Житомир : ЖІТІ, 2012. 346 с.
22. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук. Х. : СумДУ, 2016. 36 с.
23. Малік М.Й. Вплив соціального капіталу на організацію діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. №5. С. 105-112.
24. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : підручник. К. : Каравела, 2015. 496 с.
25. Методологія наукових досліджень у галузі: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 151 «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» / уклад.: Н. І. Бурау, В. С. Антонюк, Д. О. Півторак. Електронні текстові дані/ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 58 с.
26. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. № 3(20). С. 165 – 170.



27. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.minagro.gov.ua>.
28. Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства на основі його кадрової політики. // Економіка розвитку. 2018. №1(45). С. 78-79.
29. Пономаренко В.М. *Управління трудовим потенціалом* : наук. вид. Х. : ХНЕУ, 2016. 348 с.
30. Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук. Миколаїв, 2018. 23 с.
31. Про зайнятість населення : Закон України за станом на 16 червня 2006 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К. : Парлам. вид-во, 2006. 27 с.
32. Сільське господарство Львівської області за 2021 рік. Статистичний збірник. За ред. С. Зимовіної. 2022. 145 с.
33. Смачило В. В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічний огляд*. 2016. № 1. С. 119 – 126.
34. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук. Х, 2018. 19 с.
35. Смоляр Л. Г., Грамотенко О. О. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 96 – 99.
36. Статистична інформація державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
37. Статистична та бухгалтерська звітність ФГ \*\*\* \*\* за досліджуваний період 2020-2022 роки.
38. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. За ред. З. І. Галушка. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці: Букрек, 2011. 239 с.
39. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посіб. К. : Кондор, 2018. 287 с.
40. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. І. Беззубко. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10 – 18.

41. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
42. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Науковий Вісник ДДМА*. 2011. № 2 (8Е). С. 36 – 48.
43. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студ. вищих навч. закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с. 100
44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2011. 232 с.
45. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. К. : МАУП, 2014. 280 с.
46. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. С. 302-305.
47. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/15101/1/>.pdf. Дата звернення: 24.05.2023р.
48. <https://studfile.net/preview/9815399/> Дата звернення: 23.05.2023р.
49. <https://termin.in.ua/piramida-maslou/> Дата звернення: 4.05.2023р.
50. <https://hurma.work/blog/tipologiya-majyers-briggs-shho-vona-oczinyuye-i-yak-yiyi-vikoristovuvati-hr-fahivczyu/> Дата звернення: 22.05.2023р.